



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

**STUDIE ŘÍZENÍ ZÁSOB S VAZBAMI NA DODAVATELSKÉ
ŘETĚZCE**

INVENTORY MANAGEMENT STUDY WITH LINKS TO SUPPLY CHAINS

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Eliška Čejková

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

prof. Ing. Marie Jurová, CSc.

BRNO 2021

Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav ekonomiky
Studentka: **Eliška Čejková**
Studijní program: Ekonomika podniku
Studijní obor: bez specializace
Vedoucí práce: **prof. Ing. Marie Jurová, CSc.**
Akademický rok: 2020/21

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

Studie řízení zásob s vazbami na dodavatelské řetězce

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Popis současného stavu podnikání vybrané organizace
Cíle řešení
Vyhodnocení teoretických přístupů k řešení
Analýza současného stavu dodavatelských řetězců s ohledem na zásoby
Návrh na řízení dodávek a tím i zásob pro rozvoj podnikání
Podmínky realizace a přínosy
Závěr
Použitá literatura
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Návrh řízení dodavatelsko–odběratelských vztahů s ohledem na zabezpečení podnikatelské činnosti pro spokojenost zákazníků i rozvoj podnikání ve vazbě na zásoby vybraného druhu.

Základní literární prameny:

BOSSIDY, L. a R. CHARAN. Řízení realizačních procesů: jak dosahovat očekávaných výsledků a plánovaných cílů. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2004, 219 s. ISBN 80-7261-118-6.

EMMETT, S. Řízení zásob: jak minimalizovat náklady a maximalizovat hodnotu. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2008, vi, 298 s. ISBN 978-80-251-1828.

KOTTER, R. S. Vedení procesů změny. Přel. Škapová, H., Praha Management Press 2000, 192s. ISBN 80-7261-014-5.

PETŘÍK, T. Procesní a hodnotové řízení firem a organizací - nákladová technika a komplexní manažerská metoda: ABC/ABM (Activity-based costing/Activity-based management). Praha: Linde, 2007, 911 s. ISBN 978-80-7201-648-8 .

SCHULTE, CH. Komplex IT/ project management. New York CSC Press 2004, 314p. ISBN 0-849-1932-3.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2020/21

V Brně dne 28.2.2021

L. S.

prof. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Bakalářská práce je zaměřena na analýzu řízení zásob a analýzu dodavatelsko-odběratelských vztahů ve vybraném podniku. Obsahuje teoretické poznatky, popis současného stavu podnikání, analýzu dodavatelsko-odběratelských řetězců s ohledem na zásoby, závěr, návrhy na zlepšení a případná doporučení k realizaci.

Klíčová slova

zásoby, řízení zásob, hodnocení dodavatelů, dodavatelsko-odběratelské vztah, podnikatel

Abstract

The bachelor's thesis is focused on the analysis of inventory management and analysis of supplier-customer relationships in selected company. Contains a theoretical knowledge description of the actual situation of the business in the company, analysis of supplier-customer chains concerning inventory, the conclusion, suggestions for improvement and possible recommendations for implementation.

Key words

inventory, inventory management, supplier rating, supplier-customer relationship, businessman

Bibliografická citace

ČEJKOVÁ, Eliška. *Studie řízení zásob s vazbami na dodavatelské řetězce* [online]. Brno, 2021 [cit. 2021-05-15]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/131731>.
Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Marie Jurová.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 15. května 2021

.....
podpis autora

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala paní prof. Ing. Marii Jurové, CSc, vedoucí mé bakalářské práce, za odborné rady, čas a ochotu strávenou při vypracování této bakalářské práce. Také děkuji paní majitelce za poskytnuté informace, dokumenty a ochotu konzultovat některé části mé práce.

OBSAH

ÚVOD	11
CÍLE PRÁCE	12
1 TEORETICKÁ ČÁST.....	13
1.1 Podnikání, podnikatel a podnik	13
1.1.1 Podnikání	13
1.1.2 Podnikatel	13
1.1.3 Podnik.....	14
1.2 Dodavatelsko-odběratelské vztahy	15
1.2.1 Životní cyklus dodavatelsko-odběratelských vztahů	16
1.2.2 Dodavatelská strategie.....	16
1.2.3 Volba dodavatele.....	17
1.2.4 Hodnocení dodavatele	20
1.3 Dodavatelský řetězec	24
1.4 Zásoby	26
1.4.1 Členění zásob	26
1.4.2 Normování zásob	28
1.4.3 Pozitivní a negativní význam zásob	29
1.4.4 Důvody pro udržování zásob	29
1.5 Řízení zásob.....	31
1.5.1 Strategické řízení zásob.....	32
1.5.2 Operativní řízení zásob.....	33
1.5.3 Systémy řízení zásob	34
2 PRAKTICKÁ ČÁST	35
2.1 POPIS SOUČASNÉHO STAVU PODNIKÁNÍ	35
2.1.1 Základní informace	35

2.1.2	Předmět podnikání	35
2.1.3	Příběh firmy	35
2.1.4	Sortiment	37
2.1.5	Dodavatelé	41
2.1.6	Odběratelé (zákazníci).....	41
2.1.7	Konkurence	41
2.2	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU DODAVATELSKO- ODBĚRATELSKÝCH ŘETĚZCŮ S OHLEDEM NA ZÁSoby	42
2.2.1	ANALÝZA DODAVATELŮ.....	42
2.2.2	Výsledek hodnocení	54
2.2.3	ANALÝZA ZÁSOb – ZMRZLINA.....	55
2.2.4	Popis zásob na výrobu a prodej zmrzliny	55
2.2.5	Objednání.....	55
2.2.6	Skladování zásob.....	56
2.2.7	Výroba	56
2.2.8	Náklady na pořízení zásob.....	56
2.2.9	ZÁVĚR ANALÝZY	59
2.3	NÁVRH NA ŘÍZENÍ DODÁVEK A ŘÍZENÍ ZÁSOb PRO ROZVOJ PODNIKU.....	60
2.4	PODMÍNKY REALIZACE A PŘÍNOSY	63
2.4.1	Realizace.....	63
2.4.2	Přínosy	64
	ZÁVĚR	66
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	67
	SEZNAM ZKRATEK	69
	SEZNAM OBRÁZKŮ	70

SEZNAM TABULEK	71
SEZNAM GRAFŮ.....	72
SEZNAM PŘÍLOH	73
PŘÍLOHY	I

ÚVOD

Ve výrobním podniku hraje velkou roli kvalita výrobků. V tomto případě je důležitý správný výběr dodavatelů, který je zásadním rozhodnutím každého podniku, a který ovlivňuje nákupní činnost. S výběrem dodavatelů souvisí kvalita surovin, dodržování dodacích podmínek i množství, které bylo objednáno. Důležitá je i komunikace s dodavateli, ať už při provedení běžných objednávek nebo řešení nějakého problému. Hned po dodavatelích hraje ve výrobních podnicích velkou roli vhodné množství objednaných zásob a jejich skladování. Proto jsem se v bakalářské práci zaměřila na hodnocení dodavatelů a řízení zásob ve vybraném podniku.

Bakalářská práce je rozdělena na dvě hlavní části. Na část teoretickou a část praktickou.

V první část jsou vypracované teoretické poznatky z odborné literatury, kde jsou rozebrány dodavatelsko-odběratelské vztahy, zásoby a jejich řízení. V oblasti dodavatelsko-odběratelských vztahů jsou popsány samotné vztahy, jejich životní cyklus, volba a hodnocení dodavatelů. V další oblasti je popsán význam zásob pro podnik a jejich možné členění, je zde také rozebráno strategické a operativní řízení zásob a systémy jejich řízení.

V praktické části je provedena analýza současných dodavatelsko-odběratelských vztahů, zásob a jejich řízení. Nejprve jsou navrženy a popsány způsoby hodnocení dodavatelů, následně vypracováno samotné hodnocení a provedena analýza poznatků získaných od paní majitelky. Také je proveden rozbor zásob a jejich řízení ve výrobě. Po vyhodnocení analýz jsou vypracovány návrhy na eliminaci nedostatků, jejich realizace a přínosy pro rozvoj podnikání.

CÍLE PRÁCE

Hlavním cílem bakalářské práce je návrh řízení dodavatelsko-odběratelských vztahů s ohledem na zabezpečení podnikatelské činnosti pro spokojenost zákazníků i rozvoj podnikání ve vazbě na zásoby vybraného druhu. Ke splnění hlavního cíle je třeba splnit dílčí cíle práce.

Mezi dílčí cíle této práce patří:

- vyhodnocení teoretických přístupů zaměřené na dodavatelsko-odběratelské vztahy, zásoby a jejich řízení za použití odborné literatury
- popis současného stavu podnikání vybraného podniku
- analýza současného stavu dodavatelských řetězců s ohledem na zásoby
- závěr analýzy dodavatelských řetězců a řízení zásob
- návrh na řízení dodávek a tím i řízení zásob pro rozvoj podnikání
- podmínky realizace a přínosy

1 TEORETICKÁ ČÁST

1.1 Podnikání, podnikatel a podnik

1.1.1 Podnikání

Základním motivem podnikání je dosažení zisku, tedy přebytek výnosů nad náklady. Toto lze dosáhnout uspokojováním potřeb zákazníka, což znamená brát v potaz jeho zájmy, požadavky, potřeby, preference atd. Potřeby zákazníků podnikatel uspokojuje svými výrobky a službami prostřednictvím trhu. (5, s. 3)

Podnikání je hledání, objevování a využívání podnikatelských příležitostí k vyplňování mezer na trhu. Je prostředkem k uspokojování vlastních potřeb i uspokojováním cizích potřeb. (6, s. 12)

Součástí každého podnikání jsou různé procesní změny. Potřeba něco změnit přichází i s působením makroekonomických vlivů, výsledkem toho může být snižování nákladů, zvyšování kvality produktů, hledání nových příležitostí nebo zvyšování produktivity. Změna má podniku pomoci se přizpůsobit rychle se měnícím podmínkám trhu, získat lepší konkurenceschopnost, anebo připravit se na budoucnost. (12)

Realizační schopnost podniků je problémem současného světa podnikání, kterému se ne vždy věnuje dostatečná pozornost. Realizace není pouze o taktice, je i o celkovém dodržení všech zásad a pravidel, které byly stanoveny. Všechno toto se musí stát součástí strategie podniku, jeho cílů i jeho kultury. (10, 14)

1.1.2 Podnikatel

Podnikatel je člověk, který je tvůrcem inovací, změn, silně motivovaný k využívání podnikového, lidského a technického potenciálu. Jeho osobnostními rysy je tvořivost, schopnost přicházet s novými myšlenkami, využívat příležitosti nebo je vytvářet. (5, s. 4)

Podnikatel rozhoduje o:

- předmětu podnikání,
- jaké produkty vyrábět,
- kolik vyrábět,

- pro koho vyrábět,
- na jakém trhu prodávat,
- s jakými zdroji podnikat,
- jak podnikat. (6, s. 13)

1.1.3 Podnik

Podnik je instituce vzniklá k provádění podnikatelské činnosti. (5, s. 4)

„Podnik je spojen s trhem na straně vstupu (nákupu) jako odběratel, na straně výstupu (prodej) se vůči trhu dostává do pozice dodavatele.“ (7, s. 37)

Na straně vstupu – na nákupním odběratelském trhu – by měl podnik vystupovat jako vážený zákazník. Čím lépe se představí, tím silnější bude jeho pozice při budoucích jednání s potencionálními dodavateli.

Na straně výstupu – na prodejním dodavatelském trhu – by měl podnik umět uspokojit potřeby zákazníka tou nejlepší nabídkou kvalitních výrobků nebo služeb.

Podnik fyzické osoby má obvykle formu živnosti. (5, 7)

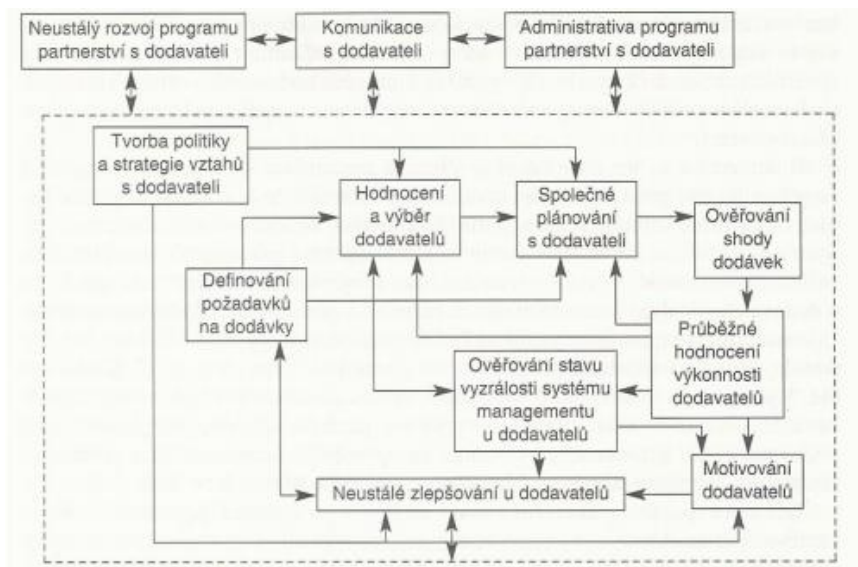
Vybrané funkce podniku:

- **Prodejní** – jejím úkolem je prodat výrobky na trhu. Zahrnuje činnosti jako je výzkum trhu (potřeby, poptávky), stanovení nabízeného sortimentu výrobků (výrobní politika), stanovení cen a platebních podmínek (cenová politika), volba odbytových cest, vlastní prodej, propagace, reklama, servis, public relations apod.
- **Výrobní** – zahrnuje všechny podnikové funkce jako je zásobování, zajišťování personálu, hmotného majetku, finančních prostředků, odbyt atd.
- **Zásobovací** – zahrnuje pořízení surovin, materiálu, DHM včetně jejich dopravy, skladování, předávání do výroby aj. (5, s. 75)

1.2 Dodavatelsko-odběratelské vztahy

Vztah dodavatel – odběratel by měl být pro oba partnery výhodný. (16, s. 188)

Dodavatelsko-odběratelské vztahy představují obchodní vztah s různou formou spolupráce mezi dodavatelem a odběratelem. S těmito vztahy jsou spjaty marketingové, logistické a obchodní aktivity (výzkum trhu, uzavření kupní smlouvy, realizace dodávek, jejich dopravy a skladování apod.) (19, s. 104)



Obrázek č. 1: Základní rámec procesů programu partnerství s dodavateli
(Zdroj: 15, s. 41)

Partnerství je trvalá spolupráce v rámci dodavatelsko-odběratelských vztahů. Tato spolupráce probíhá za účelem lepší pozice na trhu. (19, s. 106)

Strategie dodavatelsko-odběratelských vztahů

Tato strategie je částí nákupní strategie. Jejím smyslem je vytváření podmínek pro realizaci vztahů s dodavateli.

„Součástí strategie dodavatelsko-odběratelských vztahů je:

- volba dodavatele,
 - volba dodávkových cest,
 - rozhodování o podmínkách dodávek,
 - rozhodování o způsobu materiálně technického a právního zabezpečení dodávek“
- (19, s. 25)

1.2.1 Životní cyklus dodavatelsko-odběratelských vztahů

Životní cyklus vztahu mezi dvěma podniky lze rozdělit do 4 fází:

- 1. Fáze:** Před přípravná fáze související s hodnocením nového dodavatele
Cílem této fáze je vzájemné poznání dodavatele a odběratele, pochopit fungování každého účastníka vztahu, dosáhnou vzájemné důvěry atd.
- 2. Fáze:** Přípravná fáze související s navázáním kontaktu
V této fázi dochází k zaslání vzorků od dodavatele a navázání dlouhodobějších vztahů s dodavateli. Tato etapa může být dlouhá (trvat třeba i několik let), ale také velmi krátká nebo se dokonce vůbec neuskuteční, pokud je odběratel přesně schopen stanovit svou poptávku.
- 3. Fáze:** Fáze rozvoje související se smlouvami
Fáze, při které se zvyšuje úroveň vzájemného poznání a dochází k prvním nákupům. Dodavatel a odběratel se snaží vzájemně přizpůsobit a snížit rozdíly mezi sebou.
- 4. Fáze:** Fáze dlouhodobých vztahů
V průběhu této fáze dochází k rutinním nákupům. Dodavatelsko-odběratelské vztahy jsou již pevné. Dochází k pravidelným jednáním, řešení problémů s dodávkami atd.

Některé zdroje uvádí, že krize v dlouhodobých dodavatelsko-odběratelských vztazích nastává zhruba po 10 letech. Na konci krize dochází k přerušení tohoto vztahu a navázáním vztahů s novými dodavateli. (19, s. 107-109)

1.2.2 Dodavatelská strategie

Cílem dodavatelské strategie je tvorba podmínek vztahů s dodavateli. V rámci ní řešíme volbu dodavatelů a podmínky dodávek. Kvalitní dodavatelé jsou nezbytnou podmínkou dobrého fungování nákupu. Nekvalitní dodavatel zvyšuje pracnost nákupu, vytváří dodatečné náklady na zásoby, může poškodit dobré jméno podniku. (9, s. 58)

„Podmínky dodávek stanovujeme na základě požadavku našich zákazníků, charakteru výroby, logistické strategie a celkové podnikové filozofie. Snažíme se aplikovat požadavky zákazníků na naše dodavatele, eliminujeme tím riziko spojené s odlišnými podmínkami nákupu a prodeje.“ (9, s. 59)

Smyslem výběru a hodnocení dodavatelů spočívá nejen ve vytvoření podmínek pro účinnou prevenci, ale i k získání jistoty, že se nebude nakupovat od dodavatelů, kteří by nebyli schopni plnit požadavky odběratele. Další důvody zahrnují například přispívání k snižování nákladů, podporu oboustranně efektivní spolupráci, účinnou formu učení (dobré i špatné praxe). (15, s. 91)

1.2.3 Volba dodavatele

Volba dodavatele je proces, kterému předchází získávání velkého množství informací a po kterém následuje další komunikace s dodavatelem. Součástí výběru dodavatele je rozhodování od koho nakoupit a také rozhodování o dodacích podmínkách. (16, s. 174-175) Hledáme takové dodavatele, kteří představují příležitosti pro vhodný nákup. (16, s. 186)

Tři základní fáze hodnocení:

1. Předběžné hodnocení dodavatelů

Z velkého množství dodavatelů se vybere malá skupina potencionálních dodavatelů, kteří pak postoupí do dalšího kola hodnocení. Předběžné hodnocení může spočívat v:

- a) posouzení vyzrálosti systému managementu dodavatelské organizace – využívá se zde forma sebehodnocení dodavatelských organizací, kdy je potencionálním dodavatelům zaslán soubor hodnotících otázek, které zahrnují oblasti managementu a procesů důležité právě pro odběratele,
 - b) posuzování prvních vzorků dodávek – někteří dodavatelé poskytují vzorky pro odběratele podle zasláných požadavků. Odběratel pak posoudí míru shody dodávky s požadavky a tím získá velmi cenou informaci k rozhodování,
 - c) analýze referencí jiných odběratelů – tyto informace by však měli být pouze doplňující, ne rozhodujícími vstupy pro rozhodování o dodavateli.
- (15, s. 95-97)

2. Hodnocení potencionální způsobilosti dodavatelů

V tomto kroku odběratel provede hodnocení, které má odhalit budoucí dlouhodobou způsobilost dodavatelů plnit požadavky. (15, s. 97)

3. Hodnocení potencionálních dodavatelů podle dalších kritérií

Zde si každý odběratel stanoví své hodnotící kritérium, které zahrnuje například cenu, dodací podmínky, doba dodání, vzdálenost dodavatele, platební podmínky apod. (15, s. 104)

Při výběru dodavatele je třeba zvažovat celou řadu kritérií týkajících se přímo dodavatele, výrobků, ceny a dodacích podmínek. (16, s. 178)

Tabulka č. 1: Přehled vybraných kritérií pro volbu dodavatele

(Zdroj: Vlastní zpracování dle 16, s. 178-179)

Skupina kritérií	Jednotlivá kritéria
Výrobky a služby k nim	<ul style="list-style-type: none">• schopnost dodavatele dodat potřebné výrobky v potřebném množství a kvalitě• kvalita, spolehlivost a preciznost výrobku z hlediska certifikace a technických norem• úroveň poskytovaných služeb (předsmluvní, smluvní a posmluvní) a servis, popřípadě školení zaměstnanců• pomoc při odborné technické přípravě užití výrobků• kvalita balení výrobků a stupeň ochrany při přepravě• jednoduchost údržby, oprav atd.
Cena, dodací a platební podmínky	<ul style="list-style-type: none">• cena, slevy, srážky• doložky o náhradě škod vzniklých vadnou nebo opožděnou dodávkou• platební podmínky, vstřícnost k požadavkům a pochopením pro situaci firmy• ochota přistoupit na nové formy v dodávkovém režimu

Image dodavatelů, jeho goodwillu a jeho chování při jednání a realizaci dodávek	<ul style="list-style-type: none"> • výrobní kapacita, spolehlivost a rezervy, pružnost výrobního/prodejního portfolia • spolehlivost při realizaci dodávek: dodržování termínů a dalších kontrakčních podmínek • vstřícnost, vůle se dohodnout o změnách kontraktů • pověst firmy, image, goodwill jako dodavatele • finanční situace firmy, ekonomická stabilita • úroveň komunikace, ochota předávat informace • dodržování legislativy a obchodních zvyklostí • lokalizace firmy, logistické podmínky
---	---

Výsledkem tohoto je výběr potencionálního dodavatele, který je schopen zajistit dodávky nakupovaných položek na základě požadovaných kritérií (kvalita produktu, dodací lhůty, požadované služby apod.). (4, 5)

V případě že jsou vybráni vhodní dodavatelé, je třeba neustat v hledání nových nákupních příležitostí. (16, s. 174) Může jít i o nový nákup, kdy zvažujeme možnosti dosavadního dodavatele. Věnujeme pozornost dodavatelům, kteří:

- nabízejí výrobky levější při standartní kvalitě,
- poskytují slevy (množstevní, sezónní, funkční atd.),
- nabízejí prestižní výrobky,
- nabízejí výrobky v širokém sortimentu,
- poskytují bohatý servis,
- jsou ochotni jednat a poskytují vhodné platební, dodací, cenové a logistické podmínky. (16, s. 186-187)

Volba dodavatele pomocí Scoring-modelu

Realizuje se pomocí ohodnocení charakteristik, které jsou považovány za rozhodující pro volbu dodavatele. (2, s. 81)

Tabulka č. 2: Scoring model

(Zdroj: Vlastní zpracování dle 2, s. 81)

Hodnotící kritérium dodavatele	X	Y	Z
JAKOST			
- váha 45 %			
- počet bezchybných dodávek z celkového počtu třiceti	22,0	25,0	18,0
- podíl v %	73,3	83,3	60,0
BODY (podíl krát váha)	33,0	37,5	27,0
CENA			
- váha 30 %			
- průměrná cena za posledních třicet dodávek v Kč	160,0	180,0	100,0
- reciproční index	62,5	55,5	100,0
BODY (index krát váha)	18,8	16,7	30,0
SPOLEHLIVOST			
- váha 25 %			
- celková překročená lhůta za posledních 30 dodávek ve dnech	190,0	105,0	160,0
- reciproční index	55,3	100,0	65,6
BODY (index krát váha)	13,8	25,0	16,4
CELKOVÉ HODNOCENÍ	65,6	79,2	73,4

1.2.4 Hodnocení dodavatele

„Hodnocení dodavatelů vytváří podklady pro rozhodování odběratele o pokračování spolupráce, o změně či úplném zrušení obchodních vztahů.“ (16, s. 187)

Kritéria hodnocení zahrnují nejen předpoklady dodavatelské schopnosti, které jsou důležité při jejich výběru, ale i realizace dodávek. (4, s. 223)

Soubor kritérií:

- kvalita (bezchybné produkty),
- náklady (platební podmínky, úroveň cen),
- dodavatelská spolehlivost (dodržení množství, flexibilita),
- dodavatelský servis (příprava materiálu, manipulace s obaly),
- komunikace s dodavatelem,
- ostatní (vzdálenost atd.) (4, s. 223)

Bodové hodnocení dodavatele podle Schulteho:

Zásadní význam pro kvalitu hodnocení má především zvolený počet a druhy kritérií.

V níže uvedené tabulce byly zvoleny následující kritéria a to jakost, cena, lhůta a

spolehlivost dodavatele, která se dále člení na jakost, lhůtu a dodané množství. Ke kritériím jsou přiřazeny definované stupně plnění a příslušná bodová hodnota. (18, s. 36)

Tabulka č. 3: Bodové hodnocení dodavatelů podle Schulteho

(Zdroj: Vlastní zpracování dle 18, s. 36)

		5 bodů velmi dobrá	4 body dobrá	3 body neutrální	2 body přijatelná	1 bod špatná
Jakost		Špičková	Přesahuje minimální požadavky	Odpovídá minimálním požadavkům	Leží částečně těsně pod minimálními požadavky	Neodpovídá v žádném případě minimálním požadavkům
Cena		Více než 5 % pod průměrnou cenou	Až do 5 % pod průměrnou cenou	Odpovídá průměrné ceně	Až do 5 % nad průměrnou cenou	Více než 5 % nad průměrnou cenou
Lhůta		Více než 10 % pod průměrnými dodacími lhůtami	Až do 10 % pod průměrnými dodacími lhůtami	Odpovídá průměrným dodacím lhůtám	Až do 10 % nad průměrnými dodacími lhůtami	Více než 10 % nad průměrnými dodacími lhůtami
Spolehlivost	Jakost	Dodávky přesahují smluvní podmínky	Dodávky přesahují částečně smluvní podmínky	Dodávky odpovídají přesně smluvním podmínkám	Dodávky vykazují menší nedostatky	Dodávky musí být tříděny, případně odmítnuty
	Lhůta	Smluvní dodací lhůty byly dodrženy přesně	Dodávky mají časový předstih asi 1 týden	Dodávky mají zpoždění asi 2 dny nebo předstih více než o 1 týden	Dodávky mají zpoždění asi o 1 týden	Dodávky mají přes upomínky zpoždění více než 2 týdny
	Dodané množství	Smluvní dodací množství byla přesně dodržena	Dodací množství dosahuje až 5 % přesahu nad objednaným množstvím	Dodací množství dosahuje až 5 % nenaplnění nebo více než 5 % přesahu objednaného množství	Dodací množství dosahuje až 10 % nenaplnění objednaného množství	Dodací množství dosahuje více než 10 % nenaplnění objednaného množství

Hodnocení výkonnosti dodavatele podle ukazatele jakosti práce:

$$U_{QD} = P_n \times w_n + P_o \times w_o + P_z \times w_z [\%]$$

P_n = podíl neshod v konkrétní dodávce

P_o = podíl opožděně dodaného objemu dodávky

P_z = podíl nesplněných dalších závazků

w_n, w_o, w_z = váhy jednotlivých prvků hodnocení

Podíl neshod v konkrétní dodávce:

$$P_n = \frac{O_n}{O_c} \times 100 [\%]$$

O_n = neshodná část dodávky

O_c = celkový objem dodávky

Podíl opožděně dodaného objemu dodávky:

$$P_o = \frac{O_o}{O_c} \times 100 [\%]$$

O_o = objem opožděně dodané části dodávky

O_c = celkový objem dodávky

Podíl nesplněných dalších závazků:

$$P_z = \frac{O_{nz}}{O_{cz}} \times 100 [\%]$$

O_{nz} = počet nebo hodnota nesplněných závazků dodavatele

O_{cz} = celkový počet nebo hodnota dalších závazků dodavatele, vztahující se k určité dodávce

Tento přístup hodnocení dodavatelů není náročný na sběr dat a dá se využít v jakékoliv situaci, včetně dodávek služeb. Podle ukazatele U_{QD} zjistíme, zda je výkonost dodavatele dobrá nebo špatná, protože čím je hodnota vyšší, tím je výkonost dodavatele horší. (15, s. 195-197) Výroky o výkonnosti dodavatelů lze určit například takto:

Tabulka č. 4: Výsledky ukazatele jakosti práce
(Zdroj: Vlastní zpracování dle 15, s. 196)

Hodnota ukazatele jakosti práce dodavatele U_{QP}	Výrok o reálné výkonnosti dodavatele
0 – 1 %	Plně způsobilý dodavatel k dalším dodávkám
1,01 – 2 %	Podmíněně způsobilý dodavatel k dalším dodávkám
více než 2 %	Nevyhovující dodavatel k dalším dodávkám

Čím výkonnější je dodavatel, tím lépe se představuje podnik na prodejním trhu a získává dobrou tržní pozici. Dobrého dodavatele mimo jiné určuje také poměr ceny k výkonu. (7, s. 45)

Pro získání podkladů pro hodnocení dodavatele je dalším prostředkem kontrola dodávek. (16, s. 237)

Výstupem z procesu výběru a hodnocení je konečný seznam dodavatelů, se kterými odběratel uzavírá smlouvy na dodávky. (15, s. 91)

1.3 Dodavatelský řetězec

Dodavatelský řetězec zahrnuje strategické, taktické, operativní, synchronizované řízení a uspořádání systému zásobování, výroby a prodeje. Je to proces plánování, řízení a kontrolování procesů za účelem uspokojení potřeb zákazníka. (17, s. 148)

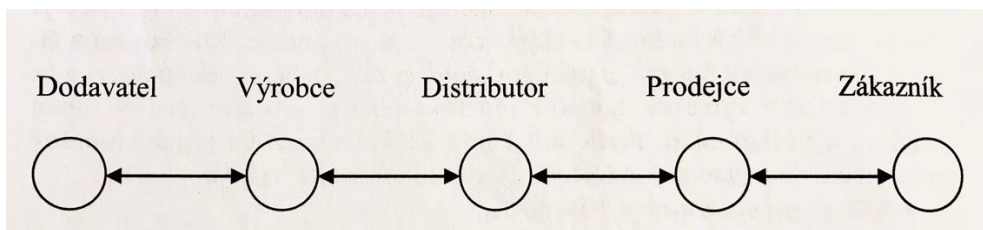
Dodavatelský řetězec je proces, který sjednocuje, koordinuje a řídí pohyb zboží, materiálu od dodavatele přes odběratele ke konečnému spotřebiteli. Základní vlastností tohoto řetězce je, že propojuje všechny činnosti mezi dodavateli, odběrateli a spotřebiteli v určitém časovém horizontu. Zahrnuje tyto činnosti:

- nákup / zajišťování objednávek,
- výroba,
- pohyb,
- prodej. (8, s. 9)

Podniky nemívají jen jeden dodavatelský řetězec, ale mnoho, protože obchodují s různými dodavateli a mají různé odběratele. Některé dílčí procesy nákupu, výroby, pohybu a prodeje budou u každého produktu stejné nebo podobné, ale celkový dodavatelský řetězec bude u každého produktu jiný. (8, s. 10)

Dodavatelský řetězec se skládá z účastníků, kteří přímo nebo nepřímo plní požadavky koncového zákazníka. Typický řetězec se skládá z pěti základních stupňů:

- dodavatel,
- výrobce,
- distributor,
- prodejce,
- zákazník. (13, s. 10)



Obrázek č. 2: Lineární struktura dodavatelského řetězce
(Zdroj: 13, s. 10)

Mezi dvěma stupni dodavatelského řetězce jsou dodavatelsko-odběratelské vztahy. Mezi stupni v obou směrech dodavatelského řetězce proudí toky:

- materiálové – zahrnují suroviny, meziprodukty a hotové výrobky směrem od dodavatelů k zákazníkům a opačně orientované toky vrácení, servis, recyklace,
- finanční – zahrnují platby, úvěry,
- informační – propojují informační systémy o objednávkách, dodávkách a plánech,
- rozhodovací – jsou to posloupnosti rozhodnutí účastníku, které ovlivní celkovou výkonnost dodavatelského řetězce. (13, s. 10)

Dodavatelský řetězec je rozdělen na čtyři základní fáze:

- 1) Navrhování dodavatelského řetězce – proces při kterém je stanovena infrastruktura řetězce, který zahrnuje podniky, produkční procesy, distribuční centra, způsoby dopravy a trasy atd.
- 2) Řízení dodavatelského řetězce – taktický a operativní proces řešení problémů. Zahrnuje prognózování poptávky, řízení poptávky a nabídky, řízení zásob, plán přepravy, rozvrhování produkce atd.
- 3) Měření výkonnosti dodavatelského řetězce – je zaměřeno na celý řetězec, je potřeba výkonnost hodnotit podle více hledisek a použít metriky pro měření výkonnosti, které orientují jednotky na koordinaci aktivit a vzájemnou spolupráci.
- 4) Zlepšování výkonnosti dodavatelského řetězce – proces, při kterém na základně výsledků hodnot metrik výkonnosti, jsou hledána řešení, pro zlepšení řízení dodavatelského řetězce. (13, s. 11-12)

1.4 Zásoby

Zásoby jsou obvykle nejméně likvidní součástí oběžného majetku, vážou finanční prostředky podniku a s jejich existencí vznikají podniku náklady. (3, s. 477)

Zásoby vznikají v důsledku časového a prostorového nesouladu mezi vznikem požadavku na dané položky a užitím této položky. Převážně ve většině provozů nelze zaručit plynulý chod provozu bez určité úrovně zásob, jejichž výše a struktura je ovlivněna schopností řízení zásob a také náklady na jejich pořízení. (3, s. 448)

„V případě zakázkové výroby lze očekávat nákup položek a položkových sestav připadající na konkrétní výrobek (zakázku), nevedou-li k předzásobení obchodní podmínky dodavatele, nárazovost jeho výroby či jiné důvody.“ (3, s. 448)

1.4.1 Členění zásob

Zásoby lze členit podle mnoha kritérií:

- stupně zpracování,
- účetních předpisů,
- funkční hledisko,
- použitelnost. (18, s. 62)

Členění dle stupně zpracování:

- **materiál** – základní suroviny vstupující do výroby, pořízené od externích dodavatelů,
- **nedokončená výroba a polotovary** – materiál, který již prošel nějakou z výrobních operací, a který čeká na další zpracování,
- **výrobky** – mají podobu finálního produktu a jsou výsledkem výrobní činnosti
- **zboží** – typ zásob, který podnik nakupuje za účel dalšího prodeje v nezměněné podobě. (3, s. 447)

Členění dle účetních předpisů:

- *„Nakupované zásoby – zahrnují skladovaný materiál (suroviny – základní materiál, pomocné látky, provozovací látky, náhradní díly, obaly, drobný hmotný majetek) a skladované zboží.*

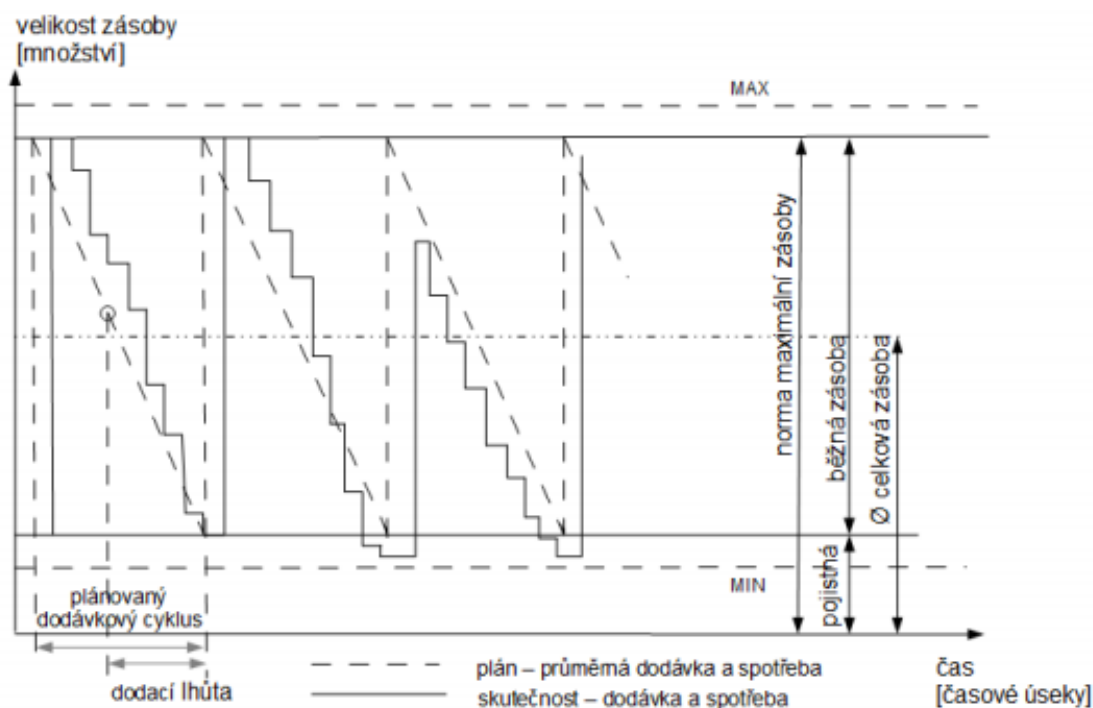
- **Zásoby vlastní výroby** – se člení na nedokončenou výrobu, polotovary, vlastní výrobky a zvířata. “ (18, s. 63)

Klasifikace dle funkčních složek:

Z hlediska operativního řízení zásob hovoříme o běžné (obratové) zásobě, pojistné zásobě, technické zásobě, sezonní zásobě, havarijní zásobě apod.

- **Běžná (operativní) zásoba** – část zásob, která kryje potřeby (požadavky na výdej materiálu) v období mezi dvěma dodávkami. Průměrná běžná zásoba blíží se plynulé a rovnoměrné spotřebě se rovná polovině průměrné dodávky. V průběhu dodacího cyklu (vzdálenost mezi dodáním dvou po sobě jdoucích dodávek) kolísá tedy její stav mezi maximální zásobou (stavem bezprostředně po dodávce) a minimální (pojistnou) zásobou.
- **Pojistná zásoba** – část zásob, která kryje odchylky od plánované (průměrné) spotřeby, od plánované (průměrné) délky dodacího cyklu (dodaného množství). V některých výrobních procesech je pojistná a minimální zásoba identická. Pojistná zásoba se obecně pohybuje kolem stálé výše. (4, s. 224)
„Pojistná zásoba má krýt především odchylky:
 - *v průběhu spotřeby,*
 - *ve výši dodávek*
 - *v délce dodávkového cyklu.* “ (4, s. 227)
- **Technická zásoba** – množství materiálu, které kryje potřebu nezbytných technologických požadavků na přípravu materiálu před jeho použitím. *„Je dána technickými parametry technologických zásad.* “ (4, s. 226)
- **Sezonní zásoba** – slouží ke krytí spotřeby, v případě, že probíhá rovnoměrně v průběhu celého roku, ale zásobu je možno doplnit jen v určitém období sezony, nebo naopak spotřeba je sezonní a zásoba se vytváří postupně, nebo jedná-li se o sezonní předzásobení sezonní spotřeby.
- **Havarijní zásoba** – vytváří se tam, kde by nedostatek materiálu mohl způsobit závažné problémy ve výrobním procesu. (4, s. 224)
- **Maximální zásoba** – představuje maximální výši stavu zásob v okamžiku nové dodávky.

- **Minimální zásoba** – představuje minimální výši zásob, tedy stav zásoby před dodáním další dodávky, pokud byla vyčerpána běžná zásoba. Teoreticky se jedná o zásobu rovnu nule. (4, s. 226)



Obrázek č. 3: Pohyb zásob a jejich charakteristiky
(Zdroj: 4, s. 225)

Klasifikace dle použitelnosti

- **Použitelné zásoby** – položky, které se běžně spotřebovávají nebo prodávají. Tyto zásoby jsou řešeny operativním řízením zásob.
- **Nepoužitelné zásoby** – položky s prakticky nulovou spotřebou nebo prodejem. Zpravidla vznikají v důsledku změn výrobního procesu, inovací výrobků, špatným odhadem budoucí poptávky, chybným rozhodnutím o koupi. (18, s. 65)

1.4.2 Normování zásob

Při normování zásob jsou důležité tyto pojmy:

- **Dodávkový cyklus** – časový úsek mezi dvěma bezprostředně následujícími dodávkami, vyjadřuje se ve dnech.

- **Velikost dodávky** – výše dodaného množství dané materiálové položky, vyjadřuje se v hmotných měrných jednotkách.
- **Frekvence dodávek** – uvádí počet dodávek uskutečněných za určitou dobu nebo plánovaných na určité období (rok, čtvrtletí, měsíc atd.)
- **Spotřeba** – vyjádřená na základě skutečné spotřeby za určité období, plánované spotřeby za určité období atd. Vyjadřuje se v množství nebo peněžních jednotkách.
- **Dodací lhůta** – časový úsek od okamžiku předložení objednávky po dobu jejího splnění. Vyjadřuje se určením dne, měsíce nebo čtvrtletí.
- **Objednací lhůta** – časový úsek, který začíná předáním objednávky dodavateli a končí začátkem období, ve kterém má dojít k jejímu plnění (počátek měsíce, čtvrtletí apod.). (4, s. 226)

1.4.3 Pozitivní a negativní význam zásob

Pozitivní význam zásob:

- přispívá k řešení časového, místního, kapacitního a sortimentního nesouladu mezi výrobou a spotřebou
- přispívá k uskutečňování přírodních a technologických procesů ve vhodném rozsahu (v optimálních dávkách)
- přispívá k plynulosti výrobních procesů
- kryje výkyvy v poptávce a možné poruchy, které mohou nastat (7, s. 67)

Negativní význam zásob:

- váže peněžní prostředky
- nesou riziko znehodnocení, nepoužitelnosti či neprodejnosti
- ohrožují likviditu (platební schopnost) podniku (7, s. 67)

1.4.4 Důvody pro udržování zásob

Nejběžnějšími důvody pro udržování zásob jsou:

- úspory z rozsahu (pořízení většího množství materiálu může zajistit nižší pořizovací cenu)

- vyrovnání nabídky a poptávky,
- ochrana před nepředvídatelnými výkyvy v poptávce,
- ochrana v době cyklu objednávky (frekvence dodávek není vždy synchronizovaná s objednávkami zákazníků),
- nespolehlivost v dopravě,
- nespolehlivost dodavatele apod. (9, s. 94-96)

1.5 Řízení zásob

Řízení zásob chápeme jako činnost spočívající v optimalizaci výše zásob a s tím související velikost a frekvenci dodávek, ve způsobu kontroly a hodnocení efektivity tohoto řízení. (3, s. 448)

Řízení zásob lze také charakterizovat jako soubor řídicích činností (analýza, rozhodování, kontrola, hodnocení), pro nalezení a zajištění takové výše zásob jednotlivých materiálových druhů, aby byl zajištěn plynulý průběh výrobního procesu. Úroveň řízení zásob ovlivňují tyto faktory:

- vnější:
 - nákupní marketing
 - doprava
 - umístění podniku
 - pružnost dodavatelů
- vnitřní:
 - technická příprava výroby
 - úroveň logistických procesů
 - charakter výrobního procesu
 - rozsah sortimentu
 - charakter spotřeby
 - úroveň řízení a zainteresovanost (1, s. 303)

Řízení zásob představuje schopnost efektivně zacházet a efektivně hospodařit se zásobami a schopnost využít všech rezerv v zásobách. Existence zásob v okamžiku, kdy po nich není poptávka, znamená zbytečné vydávání prostředků (hmotné, finanční a lidské). Neexistence zásob v okamžiku, kdy je potřeba splnit zakázku odběratele, vede ke ztrátě prodeje a následně ke ztrátě zákazníků a dobré pověsti firmy. (7, s. 68-69)

Smyslem řízení zásob je optimalizovat jejich výši s cílem minimalizovat náklady s nimi spojené, přitom je potřeba brát v úvahu podmínky odpovídajícího uspokojení potřeb podniku. (8, 11)

1.5.1 Strategické řízení zásob

Součástí strategického řízení je:

- „účast zásobování na tvorbě materiálové strategie ve fázi vývoje, technické přípravy nových a inovovaných výrobků a technologie výroby,
- dlouhodobý průzkum a prognózování materiálových potřeb a zdrojů,
- dlouhodobá strategie dodavatelský vztahů (obchodní)
- strategie řízení zásob.“ (2, s. 55)

Strategie řízení zásob se zabývá dlouhodobým usměřováním jejich rozsahu, struktury a rozmístění s cílem zajistit jistotu uspokojování potřeb podniku za daných podmínek, vnitřních i vnějších, při využití oběžného majetku a minimálních nákladech.

„Cílový musí být ekonomický přístup při rozhodování: optimalizace zásob s ohledem na důsledky určitých rozhodnutí ve finálním výsledku hospodaření podniku a dynamice rozvoje podniku ve strategickém časovém horizontu“ (2, s. 55)

Tři hlavní strategie řízení zásob:

Systém řízení zásob poptávkou („pull systém“)

Zásoby jsou vtahovány do logistického řetězce podle poptávky. Zásoby jsou doplňovány v okamžiku, kdy jejich disponibilní stav poklesne pod stanovenou minimální hranici. Tato hranice se pohybuje na úrovni průměrné poptávky během doplňování zásob. Velikost objednávky stanovuje některá z metod optimalizace zásob nebo se mění podle skutečného stavu zásob. Doplňování zásob vychází z předpovědi nebo když se objeví požadavek zákazníka na zásoby. Pro funkčnost systému je nezbytné splnění těchto předpokladů:

- z hlediska dosažení zisku jsou si všechny segmenty trhu, všichni zákazníci a výrobky rovnocenní,
- předpokladem je neomezená zásoba na straně dodavatele z důvodu včasného přijetí zásilky, aby nedošlo k nedostatku zásob,
- v případě vzniku požadavku na doplnění zásob, je možné stanovit délku dodacího cyklu bez ohledu na délku minulých i budoucích dodacích cyklů,
- relativně stabilní poptávka,

- doplňovací dodávky budou větší než poptávka v průběhu dodacího cyklu,
- konečná délka dodacího cyklu nebude závislá na velikosti poptávky. (2, s. 67)

Systém řízení zásob plánem („push systém“)

Je třeba detailní znalost požadavků zákazníka. Výrobky jsou tlačeny do logistického řetězce podle budoucí poptávky. Základem je podrobný plán požadavků v jednotlivých časových úsecích. Pro každý časový interval jsou určeny hrubé požadavky na distribuci vycházející z požadavků zákazníků, plánované příjmy dodávek, plánované doplňovací objednávky, stav zásob na skladě. Pro funkčnost systému je potřeba splnit tyto předpoklady:

- Detailní odhad požadavků zákazníka za určité období. V případě přesných předpovědí, systém funguje správně, díky tomu se nemusí vytvářet pojistná zásoba a nemělo by docházet k nedostatečné zásobě na skladě. Může však dojít k chybám při určování poptávky v místě a časové lokaci,
- Pohyb zásob musí být sledován komplexně, ve všech lokalitách a online, také musí být sledován i průběh dopravy zásilek. (2, s. 68)

Adaptivní metoda řízení zásob

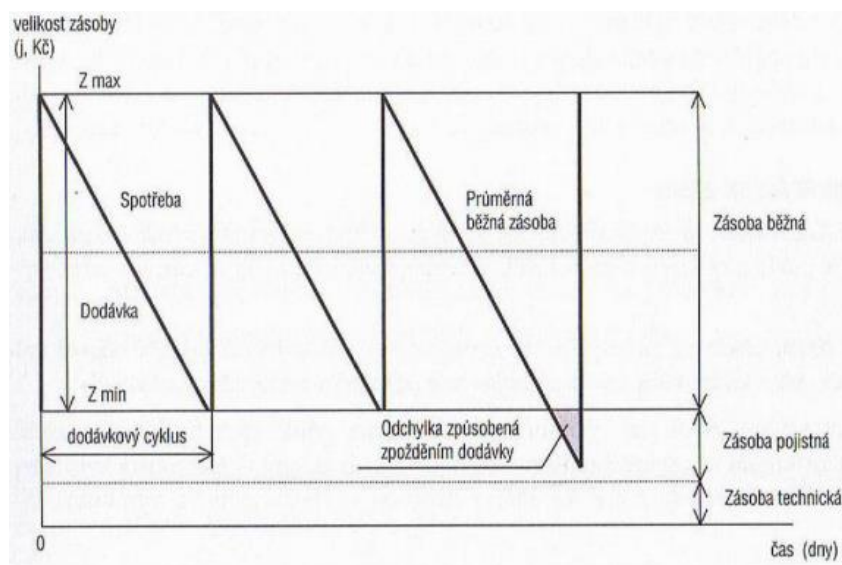
Je to kombinace „pull a push systému“, která odstraňuje problémy spojené s jejich realizací. Tato metoda má pružnou reakci na vnější podmínky trhu. V určitém segmentu nebo období bude výhodnější použít „pull systém“ a jiném použít „push systém“ až po vzniku určitých požadavků. Efektivní výběr vhodné strategie je důležité provést na základě těchto pravidel:

- rentabilita a stálost segmentů trhu,
- závislost nebo nezávislost poptávky,
- rizika a nejistota v distribuci,
- velikost zařízení v distribuci. (2, s. 69)

1.5.2 Operativní řízení zásob

Zabezpečuje se podle vnitropodnikových potřeb s ohledem na náklady a udržování určitých druhů zásob v dané výši a struktuře. Významem toho řízení je klasifikace zásob

podle funkčních složek. Znázorňuje se podle tzv. pilového diagramu, který je základním modelem řízení zásob. (19, s. 72)



Obrázek č. 4: Pilový diagram – schéma pohybu výrobních zásob
(Zdroj: 19, s. 72)

1.5.3 Systémy řízení zásob

Řízení zásob členíme do několika systémů:

- **jednorázové objednání** – jednorázové zajištění podle zakázky nebo pro průběžnou spotřebu, která je časově ohraničená a lze u ní stanovit množství,
- **opakované objednání** – časově neohraničená spotřeba, dělíme ho na: (1, s. 303)
 - „**objednání s pevným rytmem** – při rozdílném čerpání ze skladu se volí různá objednávací množství, nepoužívá se jen u materiálu spotřebovaného ze skladu, ale i u přímých dodávek v rámci synchronizovaného dodávání do výroby,
 - **objednání na základě signálního množství** – signální množství zásoby zaručuje, že objednávka bude provedena s dostatečným předstihem, pokud jde o objednávku, vycházející z pravidla z předem stanoveného optimálního množství,
 - **objednání volné** – jestliže nedostatek těchto zásob neohrozí chod podniku. Zajišťuje se např. nákupem v běžných obchodních organizacích, např. i maloobchodě (režijní materiál).“ (1, s. 304)

2 PRAKTICKÁ ČÁST

2.1 POPIS SOUČASNÉHO STAVU PODNIKÁNÍ

2.1.1 Základní informace

Podnikatel: Ingrid Čejková

Obchodní firma: Ingrid Čejková

Sídlo: Na Brněnce 18, Ivančice, 664 91

Právní forma: fyzická osoba podnikající dle živnostenského zákona

Identifikační číslo: 47871687 (21)

2.1.2 Předmět podnikání

Živnostenské oprávnění č. 1

- Předmět podnikání: Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
- Obory činnosti: Velkoobchod a maloobchod
- Vznik oprávnění: 25.05.1993

Živnostenské oprávnění č. 2

- Předmět podnikání: Pekařství, cukrářství
- Vznik oprávnění: 17.10.2011 (21)

2.1.3 Příběh firmy

Paní Ingrid Čejková začala provozovat cukrářskou výrobu v roce 2012 v pronajatých prostorách v obci Oslavany. V té době se zabývala pouze výrobou dortů a zákusků a působila pod jménem „Alora“.



Obrázek č. 5: Logo Alora
(Zdroj: Vlastní pořízení)

V roce 2013 paní majitelka přestěhovala svoji provozovnu do Ivančic a změnila jméno výrobny na „HanEli“. Stále vyrábí zákusky a dorty, které ale rozšířila o více příchutí, tvarů a velikostí. Dále svoji nabídku v průběhu let rozšířila o výrobu zmrzliny, pralinek, lámané čokolády a prodej kávy, vín a Prosseca.



Obrázek č. 6: Logo HanEli
(Zdroj: Vlastní pořizování)

Výrobna HanEli je mikro podnik, který je na trhu téměř 9 let.



Obrázek č. 7: Výrobna HanEli
(Zdroj: Vlastní pořizování)

Paní majitelka se od roku 2012 účastní místních ivančických slavností, kde nabízí svoje výrobky ve vestibulu městské radnice, kde každoročně během těchto slavností vznikne provizorní kavárna. Slavnosti chřestu trvají 3 dny v měsíci květnu a mají více než 25. letou tradici. Svatováclavské slavnosti probíhají každý rok na konci září a trvají 2 dny.

V souvislosti s pandemií korona viru a nařízením vlády České republiky o zrušení kulturních akcí se ani jedna z výše uvedených slavností nekonala.

Také se již několikrát zúčastnila Výstavy kamenů v Oslavanech, které probíhají dva dny v dubnu. Zde také prodávala své výrobky a připravovala kávu. (20)

2.1.4 Sortiment

Výrobky

Jak jsem již zmínila, základními výrobky jsou dorty a zákusky. Dorty paní majitelka vyrábí v různých tvarech, velikostech a příchutích. Například mohou být v obvyklých tvarech jako je srdce, kruh, čtverec a mezi ty méně obvyklé patří tvar slzy, z které lze vytvořit například ježka (obrázek č. 9).



Obrázek č. 8: Dort srdce
(Zdroj: Vlastní pořizení)



Obrázek č. 9: Dort Ježek
(Zdroj: Vlastní pořizení)

Mezi oblíbené příchutě zákazníků patří karamel, Amadeus (hořká čokoláda s marcipánem, nugátem a pistácií), mascarpone s čokoládou a s malinami (obrázek č. 10) a další.



Obrázek č. 10: Dort mascarpone s čokoládou a s malinami
(Zdroj: Vlastní pořízení)

Nejprve paní cukrářka dělala zákusky do nerezových forem, které krájela na řezy, později vznikly i různé tvary do menších jednotlivých forem jako jsou šestihrany, oválky, kopečky, i mnoho dalších (obrázek č. 11).



Obrázek č. 11: Zákusky
(Zdroj: Vlastní pořízení)

V roce 2014 byly produkty rozšířeny o tzv. sezónní produkt, a to točenou zmrzlinu. Paní Čejková ve své prodejně prodává nejen klasické příchutě jako je vanilka a čokoláda, ale spoustu dalších méně obvyklých příchutí jako je například zmrzlina z dračího ovoce (pitaya).



Obrázek č. 12: Točená zmrzlina v kelímku
(Zdroj: Vlastní pořízení)

Rok poté paní majitelka přidala ke své výrobě i výrobu pralinek a lámané čokolády. Na výrobu čokolády používá belgickou čokoládu hořkou, mléčnou a bílou. Letos chce paní majitelka tuto výrobu rozšířit i o Ruby čokoládu. Ruby čokoláda je vyráběna z rubínových kakaových bobů, která má přirozeně růžovou barvu.



Obrázek č. 13: Lámaná čokoláda
(Zdroj: Vlastní pořízení)

Z těchto čokolád vyrábí tzv. lámanou čokoládu, kterou nejprve vytemperuje, naleje do obdélníkové formy, přidá různé druhy oříšků, sušeného ovoce a lyofilizované květy růže, fialky a jasmínu, a pak až čokoláda ztvdne, rozláme ji na „lámanou čokoládu“. Stejným způsobem pak vyrábí i čokoládu v celku do tvaru srdíčka nebo obdélníku, opět doplněnou o různé druhy oříšků, sušeného ovoce a lyofilizované květy. Dalším čokoládovým

výrobkem jsou různé tvary pralinek s různými náplněmi i příchutěmi (obrázek č. 14) jako např.: pralinku z hořké čokolády uvnitř se sladkou višní a mnoho dalších.



Obrázek č. 14: Pralinky
(Zdroj: Vlastní pořízení)

Během roku 2016 majitelka opět rozšířila sortiment o kopečkovou zmrzlinu. Tak jako u točené se snaží vyrábět zajímavé příchutě. Mezi nejoblíbenější příchutě patří „Emotion“ (mango s mátou) a k těm netradičním „Besamemuco“ (v překladu líbej mě moc).



Obrázek č. 15: Kopečková zmrzlina
(Zdroj: Vlastní pořízení)

Zboží

V roce 2017 majitelka rozšířila svůj sortiment o italské víno Prosecco a změnila svou nabídku stávající zrnkové kávy Carraro (100 % arabica) na zrnkovou kávu Goppion (100 % arabica).

V průběhu roku 2018 paní majitelka rozšířila sortiment o Víno z Templářských sklepů, Čejkovice. Nabízí červené (Modrý portugal, Frankovka, Merlot, Svatovavřinské), bílé

(Chardonnay, Solaris, Pálava, Rulandské šedé, Irsai Oliver) i růžové (Zweigeltrebe Rose, André Rose). (21)

2.1.5 Dodavatelé

Mezi hlavní dodavatele surovin patří Almeco a Monaco. Dále paní majitelka odebírá suroviny od CS Gostol, Makro, Tesco, pro které používá vlastní dopravu.

V případě obalových materiálů je důležitým dodavatelem Heva a Monaco. Další pak Makro nebo CS Gostol, kam si jezdí pro potřebný materiál osobně.

Dodavatelem vína jsou Templářské sklepy Čejkovice. Kávu a Prosecco si paní majitelka dováží z Itálie. (21)

2.1.6 Odběratelé (zákazníci)

Hlavními odběrateli jsou zákazníci, kteří si po telefonické domluvě objednají požadovaný výrobek (dorty, zákusky a zmrzliny k různým slavnostním příležitostem např. narozeniny, svatby aj.), ale i zákazníci, kteří si přijdou do cukrářské výroby HanEli koupit produkt nebo zboží bez objednání.

Mezi odběratele s větší objednávkou patří Metaldyne Oslavany, která je součástí koncernu AAM. Tato firma si každý rok na jaře objednává přes 300 zákusků, k výročí založení firmy. Dalším velkým odběratelem je penzion Zelený statek v Rašovicích, který pravidelně odebírá kolem 50 kg zmrzliny každý měsíc s ohledem na sezónnost. (21)

2.1.7 Konkurence

Mezi konkurenty výroby HanEli v Ivančicích a okolí patří:

- Cukrárna U Švihálků – Ivančice
- Cukrárna Máslové trubičky – Ivančice
- Cukrárna U Černého Iva – Ivančice
- Zdravé potraviny & Café bar Lapacho – Ivančice
- Cukrárna Caramella – Oslavany
- Obecní cukrárna Neslovice (21)

2.2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU DODAVATELSKO- ODBĚRATELSKÝCH ŘETĚZCŮ S OHLEDEM NA ZÁSoby

Pro tuto analýzu jsem si vybrala zásoby na výrobu a prodej zmrzliny a dodavatele, kteří tyto zásoby dodávají. Točená i kopečková zmrzlina má velký podíl na celkových tržbách výroby HanEli.

2.2.1 ANALÝZA DODAVATELŮ

Volba dodavatelů je prvním krokem pro zabezpečení dobrého dodavatelско-odběratelského vztahu s dlouhodobou spoluprací. Výběr dodavatele také odráží celkový výsledek firmy. V případě výroby jsou to právě suroviny, hlavně jejich kvalita, co dělají podnik konkurence schopným.

Mezi klíčové dodavatele výroby Haneli v rámci zásob na zmrzlinu patří Almeco s. r. o., Monaco International s. r. o. a Makro Cash & Carry ČR. Všechny tyto tři společnosti jsou dodavateli od samého začátku podnikání paní majitelky.

Paní majitelka pracuje sama a vše od objednávky po přijetí dodávky, kontrolu až po uskladnění zboží provádí ona. Majitelka nepoužívá žádný informační systém ani záznam pro evidenci zásob ani průběžné hodnocení dodavatelů, proto vytvořím tuto analýzu tak, aby byla efektivní a snadná na aplikaci.

V této části se zaměřím na krátké představení dodavatelských firem a provedení analýzy společností jako dodavatelů. V analýze použiji bodového ohodnocení jednotlivého dodavatele a hodnocení výkonnosti podle ukazatele jakosti práce dodavatele. Poté provedu odvození závěru této analýzy. Analýza bude provedena na základě informací získaných v roce 2019.

Bodové hodnocení:

V bodovém hodnocení se nejprve zvolí kritéria a přidělí se k nim váhu podle důležitosti.

Zvolenými kritérii s odpovídající váhou jsou:

- jakost s váhou 30 – kvalita surovin je pro výrobu opravdu důležitá, proto také dostala jakost nejvyšší váhu,
- cena s váhou 25 – cena surovin i zboží je druhým nejdůležitějším kritériem,
- dodržení termínů s váhou 20 – dodržení termínu hraje také svoji roli, v případě opoždění dodávky by mohl vzniknout problém při dodržení objednávky,
- dodržení množství s váhou 15 – je potřeba dodat přesné množství, i když ne vždy to hraje velkou roli, proto toto kritérium dostalo nižší váhu,
- dodací podmínky s váhou 10 – dodací podmínky jsou spíše bonusem (doprava zdarma,...).

Váhy u kritérií při součtu musí dát 100. Následně se jednotlivá kritéria obodují a vypočítá se výsledek.

Ke každému kritériu přidělím body, a to:

- 1 bod – špatné,
- 2 body – přijatelné,
- 3 body – neutrální,
- 4 body – dobré,
- 5 bodů – velmi dobré.

Výsledek zjištěný z této analýzy vypoví o tom, na jaké úrovni se daná společnost nachází jako dodavatel, zda je dobrým, přijatelným nebo nevyhovujícím dodavatelem.

Tabulka č. 5: Klasifikace dodavatelů
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Klasifikace dodavatelů	Celková hodnota
Velmi dobrý dodavatel	85 % - 100 %
Přijatelný dodavatel	65 % - 84 %
Nevyhovující dodavatel	Méně než 64 %

Podle výsledků se rozhodne, zda má smysl s dodavatelem i na dále spolupracovat, či změnit podmínky spolupráce nebo zda spolupráci ukončit.

Tuto metodu si každý podnikatel či firma může subjektivně přizpůsobit, zvolením jednotlivých kritérií i jejich vah.

Hodnocení výkonnosti podle ukazatele jakosti práce dodavatele:

Při analýze dodavatelů použijí i hodnocení výkonnosti dodavatele podle ukazatele jakosti práce, dle vzorečků uvedených v teoretické části, kde zjistím podíl neshod, podíl opožděných dodávek a podíl nesplnění dalších závazků.

I tuto metodu si každá firma či podnikatel může subjektivně přizpůsobit. Toto subjektivní přizpůsobení spočívá v přiřazení váhy k jednotlivým kritériím, tak aby při součtu těchto tří kritérií vyšla jedna. Proto je při této metodě důležité si určit, který parametr je pro firmu či podnikatele nejdůležitější, zda je to podíl neshod, podíl opožděných dodávek nebo podíl nesplněných dalších závazků.

Váhy jednotlivých prvků hodnocení:

- podíl neshod s váhou 0,5 – přidělená váha je 0,5 z důvodu, že v případě nedodržení objednávky nastává problém se splněním požadavků zákazníka.
- podíl opožděně dodané části dodávky s váhou 0,4 – tato váha je zvolena, protože opoždění dodávky také ovlivní uspokojení zákazníku.
- podíl nesplněných závazků s váhou 0,1 – další závazky nemají příliš vysokou hodnotu a jsou u dodávek výjimečné.

Po stanovení jednotlivých vah se pokračuje výpočtem jednotlivých podílů.

Základní vzorec pro výpočet:

$$U_{QD} = P_n \times w_n + P_o \times w_o + P_z \times w_z [\%]$$

Po výpočtu těchto podílů a přidělení jednotlivých vah, se dojde k výsledku, který vypoví v procentech hodnotu jakosti práce sledovaného dodavatele.

Tabulka č. 6: Výsledky ukazatele jakosti práce

(Zdroj: Vlastní zpracování dle 15, s. 196)

Hodnota ukazatele jakosti práce dodavatele U_{QD}	Výrok o reálné výkonnosti dodavatele
0 – 1 %	Plně způsobilý dodavatel k dalším dodávkám
1,01 – 2 %	Podmíněně způsobilý dodavatel k dalším dodávkám
více než 2 %	Nevyhovující dodavatel k dalším dodávkám

ALMECO s. r. o.



Obrázek č. 16: Logo Almecco
(Zdroj: 22)

Almecco s. r. o. nabízí rozsáhlý sortiment pro cukráře, pekaře, zmrzlináře a chocolatieri. Také sestavují receptury a pomocí různých seminářů je předávají svým odběratelům. Jsou na trhu více než 21 let. (22)

Od Almeca paní majitelka bere více než 100 různých produktů na výrobu zmrzliny, zákusků, dortů, pralinek i lámané čokolády. Na výrobu zmrzliny odebírá přes 10 různých past, báze na výrobu zmrzliny kopečkové, točené i DIA, ovocné pyré, různé creamy, variegata a mirrory a tři druhy kornoutků.

VÝHODY:

- Suroviny jsou bezkonkurenční. Mají vysokou kvalitu a také má tento dodavatel opravdu rozsáhlý sortiment a nebojí se ho rozšiřovat o celosvětové novinky a trendy.
- Splatnost faktur je 5 dnů od dodání.
- Pořádá školicí kurzy pro odběratele, které jsou zdarma a velmi přínosné, protože tu odběratelé získají nové receptury, informace o rozšíření sortimentu a o trendech v oboru cukrářství.
- Dodací podmínky – doprava vždy zdarma.

NEVÝHODY:

- Doplnkový sortiment (formy silikonový, tácy na dorty,...) je drahý v porovnání s cenami jiných dodavatelů.
- Objednávku lze udělat pouze v sudý týden v úterý do 10:00, dodání objednávky je následující den.

Objednávku lze udělat telefonicky nebo přes email. Firma chce v budoucnosti začít používat formulář na objednání zboží, v tomto vidí paní majitelka nevýhodu, protože mají opravdu rozsáhlý sortiment a při vyhledání konkrétní položky to zabere spoustu času.

Paní majitelka si od tohoto dodavatele ročně objedná přibližně 20 dodávek v různě velkém objemu. Pro výrobu zmrzliny je objednávek za rok méně, protože zmrzlina je pouze sezonní zboží.

Paní majitelka s Almecem neměla nikdy závažný problém a spolupráce vždy fungovala. Za celou dobu spolupráce dodavatel pouze dvakrát spletl objednávku, dodal něco navíc, než bylo v objednávce.

Bodové hodnocení

Tabulka č. 7: Bodové hodnocení Almeco

(Zdroj: Vlastní zpracování)

	5 bodů	4 body	3 body	2 body	1 bod	Získané body	Váha	Celkem
Jakost	X					5	30	150
Cena	X					5	25	125
Dodržení termínů	X					5	20	100
Dodržení množství		X				4	15	60
Dodací podmínky	X					5	10	50
Celkem							100	485

Firma Almeco získala celkem 485 bodů z celkových 500, což je 97 % ze 100 %.

Z bodového odhodnocení firmy Almeco vyplývá, že tento dodavatel je velmi dobrý.

Hodnocení výkonnosti podle ukazatele jakosti práce dodavatele:

Podíl neshod v konkrétní dodávce (kg):

$$P_n = \frac{5}{663} \times 100 = 0,75\%$$

Podíl opožděně dodaného objemu dodávky (kg):

$$P_o = \frac{0}{663} \times 100 = 0\%$$

Podíl nesplněných dalších závazků:

$$P_z = \frac{0}{16} \times 100 = 0\%$$

$$U_{QD} = 0,75 \times 0,5 + 0 \times 0,4 + 0 \times 0,1 = 0,375\%$$

Podle výpočtů je dodavatel plně způsobilý k dalším dodávkám zásob na výrobu a prodej zmrzliny. Podle získaných informací od paní majitelky s tímto dodavatelem nikdy dříve nedošlo k opožděným dodávkám ani k nesplnění dalších závazků. K neshodám v dodávce došlo pouze jednou v malém množství za analyzované období spolupráce.

MONACO Int. s. r. o.



Obrázek č. 17: Logo Monaco
(Zdroj: 23)

Monaco je společnost, která nabízí služby a sortiment pro divizi gastro a divizi cukrařina. Tato společnost je na trhu více než 27 let. (23)

Od Monaca bere paní majitelka 3 velikosti plastových kelímků na zmrzliny, dvě velikosti lžiček na zmrzlinu a termovaničky.

VÝHODY:

- Rychlá doprava – do 2 dnů po objednání.
- Objednání v jakýkoliv pracovní den.

NEVÝHODY:

- Mají opravdu nepřehledné stránky, je potřeba zadat kód výrobku.

Dodací podmínky – doprava nad 1000 Kč zdarma. Toto není pro paní majitelku nevýhoda, protože její objednávka vždy převyšuje 1000 Kč, tzn. má dopravu zdarma.

Bodové hodnocení

Tabulka č. 8: Bodové hodnocení Monaco

(Zdroj: Vlastní zpracován)

	5 bodů	4 body	3 body	2 body	1 bod	Získané body	Váha	Celkem
Jakost		X				4	30	120
Cena		X				4	25	100
Dodržení termínů	X					5	20	100
Dodržení množství	X					5	15	75
Dodací podmínky	X					5	10	50
Celkem							100	445

Firma Monaco získala celkem 445 bodů z celkových 500, což je 89 % ze 100 %.

Z bodového ohodnocení firmy Monaco vyplývá, že tento dodavatel je velmi dobrý.

Hodnocení výkonnosti podle ukazatele jakosti práce dodavatele:

Podíl neshod v konkrétní dodávce (ks):

$$P_n = \frac{0}{1920} \times 100 = 0\%$$

Podíl opožděně dodaného objemu dodávky (ks):

$$P_o = \frac{0}{1920} \times 100 = 0\%$$

Podíl nesplněných dalších závazků:

$$P_z = \frac{0}{8} \times 100 = 0\%$$

$$U_{QD} = 0 \times 0,5 + 0 \times 0,4 + 0 \times 0,1 = 0 \%$$

Podle výpočtů je dodavatel plně způsobilý k dalším dodávkám zásob na výrobu a prodej zmrzliny. Podle získaných informací od paní majitelky s tímto dodavatelem ani nikdy dříve nedošlo k neshodám v dodávce, opožděně dodaným dodávkám ani k nesplnění dalších závazků.

Makro Cash & Carry ČR



Obrázek č. 18: Logo Makro
(Zdroj: 24)

Makro je velkoobchod potravin a dalšího zboží, disponuje největší velkoobchodní sítí prodejců v České republice. Makro má v nabídce více než 40 000 výrobků, včetně širokého sortimentu produktů vlastních značek a produktů na objednávku. (24)

Od makra nakupuje paní majitelka hlavně mražené ovoce a ovocné pyré, cukr a živočišnou smetanu na výrobu zmrzliny, jeden druh kornoutků a různé dózy na zmrzlinu.

Do makra jezdí majitelka pro zboží sama vlastním osobním autem. Jezdí nakupovat v závislosti na objednávkách odběratelů a zákazníků. Tento nákup také musí časově přizpůsobit podle toho, kdy jsou domluvené časy k vyzvednutí jednotlivých objednávek.

Vzdálenost Makra od výroby HanEli je přibližně 30 km. Náklady na vlastní přepravu se pohybují kolem 100 Kč. Časová náročnost na tento nákup je přibližně 2,5 hodiny.

Makro nabízí službu Makro distribuce, pro snížení nákladů a časové náročnosti na nákup by bylo vhodné tuto službu využít. Ovšem po zjištění, že Makro tuto službu nabízí pouze odběratelům, kteří mají objednávku minimálně ve výši 40 000 Kč, tuto službu v případě výroby HanEli nelze využít.

2.2.2 Výsledek hodnocení

Bodové ohodnocení i hodnocení výkonnosti podle ukazatele jakosti práce dodavatele je prováděné na základě získaných poznatků z roku 2019 spolupráce mezi dodavatelem a paní majitelkou. Z důvodu propuknutí pandemie Covid – 19 v roce 2020, jsem zvolila rok 2019 pro efektivnější vyhodnocení výsledků.

Z provedené analýzy vyplývá, že dva ze tří analyzovaných dodavatelů jsou velmi dobrými dodavateli a jsou plně způsobilí k dalším dodávkám zásob pro výrobu a prodej točené i kopečkové zmrzliny.

Také z této analýzy i z informací získaných od paní majitelky je zřejmé, že výskyt nějaké chyby při dodání objednávky, ať už s objednaným množstvím nebo dodržení termínů, je u hodnocených dodavatelů Almeca i Monaca opravdu výjimečný.

Při uvážení dlouhodobé spolupráce, téměř 9 let, s dodavatelem Almeco a Monaco je jisté, že i nadále jsou schopni plnit objednávky paní majitelky a není třeba ani jednoho z dodavatelů zatím změnit.

U Makra tato analýza nebyla provedena z důvodu, že u tohoto dodavatele nakupuje paní majitelka sama. Nevyužívá dopravu, a proto zde nelze vyhodnotit stejnou analýzu jako u předchozích dvou dodavatelů.

Nákup v Makru stojí paní majitelku čas a finanční prostředky na vlastní dopravu. V případě Makra nelze využít dopravu, a proto by se u zásob nakupovaných od tohoto dodavatele, mohl nalézt jiný vhodný dodavatel s dopravou.

2.2.3 ANALÝZA ZÁSOb – ZMRZLINA

2.2.4 Popis zásob na výrobu a prodej zmrzliny

Ve výrobně HanEli jsou zásoby rozděleny do 2 skupin na:

1. **výrobní zásoby** – do nichž se zahrnují veškeré suroviny potřebné pro výrobu produktů – cukr, mléčné výrobky, mražené ovoce, ovocné, oříškové i ostatní pasty, pyré, creamy, variegáta, mirrory a práškové směsi.
2. **prodejní zásoby** – zde jsou zařazeny všechny výrobky a zboží, které jsou určeny k prodeji – zmrzlina kopečková i točená. Také jsou zde zahrnuty všechny druhy a velikosti kelímků, dóz, lžiček a kornoutků.

Podrobnější rozpis zásob potřebných na zmrzlinu je přiložen jako příloha. Je rozdělen na suroviny a zboží. Ke každé položce je zapsáno zakoupené množství za každý kvartál za roky 2017 – 2019 a přiřazen dodavatel. Z této tabulky je zřejmé, že pro výrobu HanEli je opravdu významným dodavatel Almeco.

Řízení zásob v podniku začíná vyhodnocením potřeby surovin, polotovarů nebo zboží, následně jeho objednání a nákup, poté převzetí a kontrola dodávky, příjem na sklad a skladování a v poslední řadě jsou tyto zásoby přímo vydávány do výroby dle potřeby.

2.2.5 Objednání

Ve výrobně není zaveden žádný informační systém ani písemný záznam, který by hlídal stav zásob a případně signalizoval nedostatek. Paní majitelka objednává suroviny podle potřeby na základě objednávek a očekávané poptávky.

Hlavním dodavatelem v případě zásob na zmrzlinu je Almeco, dalším dodavatelem je Monaco a Makro. Do Makra však paní majitelka jezdí sama podle potřeby.

Objednávky v Almece lze udělat jednou za 14 dní. Paní majitelka ne vždy objednává každých čtrnáct dní, protože to není potřeba. Nákupy v Makru se odvíjí od potřeby chybějícího zboží. Objednávky v Monacu se také odvíjí od potřeby doplnění těchto zásob.

Paní majitelka nemá příliš velké zásoby z důvodu čerstvosti.

2.2.6 Skladování zásob

Zásoby jsou skladovány ve třech vysokých skříních s osmi policemi. Na skladování je také potřeba mraznička s šesti policemi a jedna mrazicí vitrína, kde se skladuje hotová kopečková zmrzlina. V této mrazicí vitríně lze skladovat sedm gastronádob s váhou od 3,5 – 5 kg hotové zmrzliny.

Většina nakoupených zásob má trvanlivost déle než jeden rok, proto když se v jedné sezoně nevypotřebují, lze je využít v sezoně další, zbytečně však leží na skladě a zabírají skladovací plochu, která by mohla být využita jinak.

2.2.7 Výroba

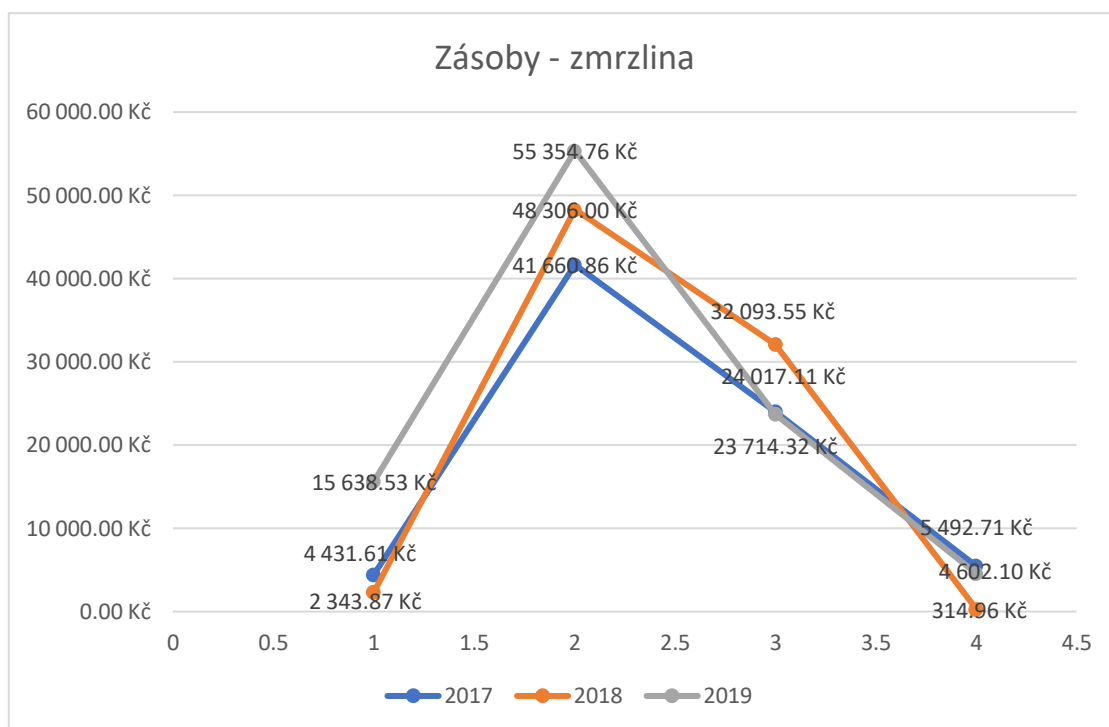
Paní majitelka ve zmrzlinové sezoně vyrábí kopečkovou zmrzlinu přibližně dvakrát za týden podle objednávek, ale také podle očekávané poptávky zákazníků. Točenou zmrzlinu vyrábí každý třetí den, z důvodu změny příchutí.

2.2.8 Náklady na pořízení zásob

Analýza zásob potřebných na výrobu a prodej zmrzliny je provedena na základě faktur v letech 2017 – 2019.

Tabulka č. 9: Náklady na pořízení zásob
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Zásoby – zmrzlina	2017	2018	2019
I.Q	4 431,61 Kč	2 343,87 Kč	15 638,53 Kč
II.Q	41 660,86 Kč	48 306,00 Kč	55 354,76 Kč
III.Q	24 017,11 Kč	32 093,55 Kč	23 714,32 Kč
IV.Q	5 492,71 Kč	314,96 Kč	4 602,10 Kč



Graf č. 1: Náklady na zásoby
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Sledováním nákladů na pořízení zásob na zmrzlinu se projevila její sezónnost. Největší náklady jsou v každém roce v druhém a třetím kvartálu, protože v tuto dobu je největší poptávka po točené i kopečkové zmrzlině.

Tabulka č. 10: Náklady celkem za rok
(Zdroj: Vlastní zpracování)

	2017	2018	2019
Celkem za rok:	75 602,28 Kč	83 058,37 Kč	99 309,71 Kč

Ve výše vypracované tabulce a níže uvedeném grafu jsou stanoveny náklady na zásoby v jednotlivých letech.



Graf č. 2: Náklady celkem
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Z tabulky 10 i z grafu 2 je zřejmé, že se každý rok náklady zvyšují. Tento nárůst je způsoben větší poptávkou po zmrzlině, a tím navýšení nákladů k uspokojení přání zákazníka.

Podrobnější rozpis množství objednávek v jednotlivých kvartálech je přiložen v příloze.

2.2.9 ZÁVĚR ANALÝZY

Z provedené analýzy vyplývá, že dva ze tří analyzovaných dodavatelů jsou velmi dobrými dodavateli a jsou plně způsobilí k dalším dodávkám zásob pro výrobu a prodej točené i kopečkové zmrzliny.

Také z této analýzy i z informací získaných od paní majitelky je zřejmé, že výskyt nějaké chyby při dodání objednávky, ať už s objednaným množstvím nebo dodržení termínů, je u hodnocených dodavatelů Almeca i Monaca opravdu výjimečný.

U společnosti Makro tato analýza nebyla provedena z důvodu, že u tohoto dodavatele nakupuje paní majitelka sama. Nevyužívá dopravu, a proto zde nelze vyhodnotit analýzu jako u předchozích dvou dodavatelů.

Při uvážení dlouhodobé spolupráce, téměř 9 let, s dodavatelem Almeco a Monaco je jisté, že i nadále jsou schopni plnit objednávky paní majitelky a není třeba ani jednoho z dodavatelů zatím změnit.

Ovšem u Makra nelze využít dopravu, a proto by se u zásob nakupovaných od tohoto dodavatele, mohl nalézt jiný vhodný dodavatel s dopravou.

Dle provedené analýzy zásob potřebných na výrobu a prodej zmrzliny vyplývá, že náklady na pořízení zásob jsou ve všech kvartálech. Nejvyšší náklady jsou ve druhém a třetím kvartálu. Každý rok tyto náklady rostou, to je způsobené větší poptávkou jak po kopečkové, tak i točené zmrzlině.

Pro snížení finančních prostředků majitelky vázaných v zásobách by se mohl uvážit systém zavedení menších, ale častějších dodávek zásob, kvůli okamžité spotřebě v podnikání a tím uspokojení poptávky zákazníků právě v čase poptávky. Tento systém nelze použít u všech zásob, protože některé suroviny či zboží jsou baleny ve velkém množství.

V případě, že na konci sezóny zůstanou nějaké pasty, variegata, mirrory nebo creamy lze je využít na výrobu zákusků a dortů. Ovšem v případě kornoutků, dóz a termovaniček, kelímků, lžiček či cukru tyto zásoby zůstávají uskladněné až do další sezóny s ohledem na expirační dobu, která je delší než jeden rok.

2.3 NÁVRH NA ŘÍZENÍ DODÁVEK A ŘÍZENÍ ZÁSOb PRO ROZVOJ PODNIKU

Udržování zásob ať už celoročních nebo sezónních, je důležitou součástí řízení zásob. Řízení dodávek také hraje významnou roli. Při špatném načasování může způsobit problémy při plnění potřeb zákazníka.

Podle zjištěných informací nebyl problém s dovezením objednaných surovin a zboží v domluveném termínu. Nějaká neshoda vznikla opravdu výjimečně, což také potvrdily provedené výpočty při hodnocení dodavatelů.

Paní majitelka provádí výrobu zmrzliny a její prodej sama, proto nepoužívá žádný informační systém ani jiný záznam. Po mnohaleté zkušenosti ví, kolik a jakých surovin či obalových materiálů je potřeba objednat podle objednávek zákazníků i očekávané poptávky, ale i v případě účasti na slavnostech. I přes zkušenosti by nějaký záznam o dodávkách a spotřebě mohl pomoci.

Ve výrobě HanEli nejsou příliš velké zásoby z důvodu čerstvosti.

Pro snížení nákladů na zásoby na výrobu a prodej zmrzliny navrhuji přestat nakupovat zásoby v prvním a posledním kvartálu. Doporučuji stanovit začátek sezóny na květen a konec na září, bez ohledu na počasí. Díky tomuto lze začít objednávat zásoby až ve druhém kvartálu v měsíci dubnu a skončit v průběhu třetího kvartálu s ohledem na výši aktuálních zásob.

Dále navrhuji kvůli snížení finančních prostředků majitelky vázaných v zásobách, že by se mohl uvážit systém zavedení menších, ale častějších dodávek zásob, kvůli okamžité spotřebě v podnikání a tím uspokojení poptávky zákazníků právě v čase poptávky. Tento systém nelze použít u všech zásob, protože některé suroviny či zboží jsou baleny ve velkém množství.

Také doporučuji si před začátkem sezóny stanovit druhy zmrzliny, které budou v aktuální sezóně prodávány. Tyto druhy lze stanovit podle zkušeností z minulých let, podle loňské poptávky po určitém druhu, či podle trendů v aktuální sezoně.

Pro efektivnější řízení zásob doporučuji změnit dodavatele Makro. Nákup u tohoto dodavatele dle odhadu stojí paní majitelku více času a větší náklady na dopravu než

v případě dodavatelů, kteří objednávku vozí přímo do výroby. U dodavatele Makro nelze využít distribuci kvůli stanoveným podmínkám, a proto navrhuji změnit tohoto dodavatele.

Při změně je potřeba vzít v potaz jednotlivá kritéria, která lze stanovit podle kritérií využitých při hodnocení dodavatelů. Pro výběr nového dodavatele jsem vytvořila následující tabulku:

Tabulka č. 11: Výběr dodavatelů
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Skupina kritérií	Jednotlivá kritéria	Informace
Sortiment	Potřebný sortiment	ANO / NE
	Potřebné množství	ANO / NE
	Velikost balení	Vyhovuje / nevyhovuje
	Kvalita sortimentu	Vysoká / střední / nízká
Cena a platební podmínky	Ceny zboží	Vysoké / průměrné / nízké
	Možnosti provedení platby	Druhy plateb
Objednávka	Kdy a jak často lze provést objednávku	Získané informace
Dodací podmínky	Je doprava zdarma	ANO / NE
	Za jakých podmínek	Získané informace
Služby	Podmínky vrácení	Získané informace
	Reklamace	Získané informace

Ke každému kritériu se zaznamenají informace získané od jednotlivých dodavatelů nebo na základě recenzí.

Podle získaných informací vložených do této tabulky lze přehledněji vybrat nejvhodnějšího dodavatele.

Paní majitelka si tabulku může upravit podle toho, co o jednotlivých dodavatelích potřebuje vědět, aby se mohla rozhodnout pro toho nejvhodnějšího.

Možnou alternativou těchto dvou dodavatelů podle mého průzkumu je JIP nebo Bidfood Czech Republic s. r. o. Oba tyto dodavatelé mají potřebný sortiment a rozvoz objednávky přímo do výroby.

2.4 PODMÍNKY REALIZACE A PŘÍNOSY

2.4.1 Realizace

Pro zabezpečení kvalitního a spolehlivého dodavatele je možné využít výše uvedený systém hodnocení. Hodnocení by mělo probíhat na základě faktů a podložených informací bez citových motivů. Doporučuji tento systém hodnocení dodavatelů používat jednou za dva roky. V případě, že některý z dodavatelů bude vyhodnocen jako přijatelný dodavatel je vhodné upravit smlouvu a stanovit jiné podmínky a v případě vyhodnocení dodavatele jako nevyhovující, je zapotřebí najít jiného dodavatele. Při hledání nového dodavatele bude vhodné porovnat hlavně kvalitu, protože na té si paní majitelka zakládá, a dále také ceny a dodací podmínky dodavatele.

Doporučuji změnit dodavatele Makro. V tomto případě lze najít alternativního dodavatele, který má potřebný sortiment a službu rozvozu objednávky. Možnými dodavateli mohou být JIP nebo Bidfood. U obou velkoobchodů stačí udělat registraci, kterou lze vytvořit na základě živnostenského oprávnění. Doprava u JIPu probíhá při objednávce nad 5000 Kč. U Bidfoodu je doprava vždy, při nákupu nad 3000 Kč je zdarma, při malých objednávkách je doprava za 99 Kč.

Pro výběr vhodné náhrady doporučuji vzít v potaz všechny důležitá kritéria, které si paní majitelka stanoví. Pro analýzu nových potencionálních dodavatelů jsem vytvořila tabulku, kde jsou stanoveny možná kritéria, které lze využít pro sběr informací o vhodnosti dodavatele a následného vyhodnocení.

Po vyhodnocení těchto informací a výběru nejvhodnějšího dodavatele, přijde na řadu navázání spolupráce s vybraným dodavatelem. Následně alespoň po roční spolupráci lze aplikovat na nového dodavatele metody hodnocení. Podle výsledků tohoto hodnocení se zjistí, zda s dodavatelem i nadále spolupracovat nebo ukončit spolupráci a hledat jiného lépe vyhovujícího dodavatele.

V případě dodavatelů Almeca i Monaca, podle výsledků provedené analýzy, doporučuji i nadále pokračovat ve spolupráci.

Na základě analýzy řízení zásob doporučuji v prvním a čtvrtém kvartálu již vůbec nenakupovat zásoby, které jsou spojeny s výrobou a prodejem zmrzliny. Doporučuji

stanovit začátek sezóny na květen a konec na září, bez ohledu na počasí. Díky tomu lze začít objednávat zásoby až ve druhém kvartálu v měsíci dubnu a skončit v průběhu třetího kvartálu s ohledem na výši aktuálních zásob.

Dále doporučuji dělat objednávky častěji v menším množství, kvůli snížení skladovací plochy, ale pouze u vybraných zásob, protože ne všechny suroviny a obalový materiál lze kupovat častěji z důvodu velkého množství v jednom balení.

2.4.2 Přínosy

Přínosy, které změny přinesou budou jak ekonomické, tak i mimoekonomické.

V této době kvůli pandemii nelze vyjádřit přínosy ekonomické přímo částkou, ale jsou stanoveny v procentech na základě odborného odhadu majitelky podniku.

Přínosem zavedení hodnotícího systému dodavatelů je získání dostatečného přehledu a potřebných informací o dodavatelsko-odběratelských vztazích mezi dodavatelem a odběratelem, zjištění, zda některý z dodavatelů neztratil svoji spolehlivost při plnění objednávek a také shrnutí jednotlivých poznatků získaných za určité období.

Na základě této analýzy může paní majitelka reagovat na výsledky analýzy, čímž může zabránit dodatečným nákladům spojeným s nespolehlivým dodavatelem, který neplní své závazky. Také lze zlepšit dodavatelsko-odběratelské vztahy zlepšením vzájemné komunikace o vyskytnutých problémech.

Kvalitními a spolehlivými dodavateli lze také dosáhnout navýšení tržeb díky včasným dodávkám a tím včasným plnům požadavků zákazníků.

Podle výsledků analýzy lze vyhodnotit, zda je potřeba upravit podmínky s dodavatelem, pokračovat ve spolupráci při nezměněných podmínkách nebo spolupráci ukončit a hledat nového dodavatele.

V případě změny dodavatele Makro a následném zvolení vhodného dodavatele podle stanovených kritérií, se sníží náklady na vlastní dopravu na nulu a také se ušetří čas strávený při osobním nákupu ve velkoobchodě. Tento čas lze využít pro uspokojování přání zákazníků.

Při stanovení začátku objednávání zásob na výrobu a prodej zmrzliny až v druhém kvartálu a skončení s těmito objednávky ve třetí kvartálu, se skladovací plocha potřebná pro tyto zásoby v prvním a čtvrtém kvartálu sníží téměř na nulu.

Při zavedení elektronického záznamu o dodávkách a spotřebě se dohledání informací o zásobách stane efektivnější a paní majitelce ušetří čas strávený s dohledáváním těchto informací.

Častější objednávky v menším množství vedou k okamžité spotřebě v oblasti podnikání a tím i uspokojení poptávky zákazníků právě v čase poptávky, také se dle odhadu sníží skladovací plocha přibližně o 20 %.

V roce 2020 nebylo možné tyto přínosy jasně definovat přímo v částkách a následně ověřit, jaký dopad budou mít dané návrhy v praxi, kvůli pandemii Covid-19, proto jsou tyto přínosy vyjádřeny v procentech na základě odborného odhadu s majitelkou výroby. Z dlouhodobého hlediska jsou však všechny návrhy vytvořené tak, aby firmě přinesly snížení nákladů spojené s výrobou a prodejem zmrzliny i snížení skladovací plochy na tyto zásoby.

Tedy hlavními přínosy zavedení návrhů je snížení velikosti zásob na skladě, efektivní řízení dodávek, snížení finančních prostředků vázaných v zásobách, časová úspora a zvýšení spokojenosti zákazníků, protože budou jeho požadavky uspokojeny ve správný čas.

ZÁVĚR

Bakalářská práce se zabývala hodnocením dodavatelů a analýzou řízení zásob ve vybraném podniku.

V první teoretické části, bakalářská práce obsahuje teoretické poznatky vycházející z odborných publikací. V této části jsou popsány oblasti dodavatelsko-odběratelských vztahů, zásoby a jejich řízení.

V druhé části se bakalářská práce věnovala analýze současného stavu výroby HanEli, hodnocení současných dodavatelů a analýze řízení zásob na zmrzlinu.

Cílem práce bylo analyzovat současný stav dodavatelů a řízení zásob.

Paní majitelka doposud neměla stanovenou žádnou metodu na hodnocení dodavatelů, proto jsem vytvořila možné návrhy na hodnocení. Po vyhodnocení této analýzy vyplynulo, že dva ze tří hodnocených dodavatelů jsou plně způsobilý k dalším dodávkám. Také jsem zjistila, že u jednoho analyzovaného dodavatele nelze zavést dovážku objednávek, kvůli nesplnění podmínky pro tuto službu, a proto jsem navrhla změnu toho dodavatele.

Při analýze zásob jsem zjistila, že lze dosáhnout efektivnějšího řízení zásob.

Vytvořila jsem jednotlivé návrhy, jak toho dosáhnout. V dalším kroku jsem popsala jednotlivé podmínky pro realizaci návrhů a jejich přínosy.

Tyto přínosy je v této době obtížné vyčíslit, proto jsem provedla odhad těchto hodnot na základě informací od paní majitelky. Hlavními přínosy zavedení návrhů je snížení velikosti zásob na skladě, efektivní řízení dodávek, snížení finančních prostředků vázaných v zásobách, časová úspora a zvýšení spokojenosti zákazníků, protože budou jeho požadavky uspokojeny ve správný čas.

Kvalitní dodavatelé a efektivní řízení zásob je i pro tento mikro podnik opravdu důležité. Bez kvalitních surovin by tento podnik nebyl dostatečně konkurence schopný a na trhu by se neudržel.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- (1.)TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Řízení výroby a nákupu*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1479-0.
- (2.)JUROVÁ, Marie. *Obchodní logistika: (pro obory ekonomika a management)*. Vyd. 2., přeprac. a dopl. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2009. ISBN 978-80-214-3852-1.
- (3.)KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. Praha: C.H. Beck, 2004. Ekonomie (C.H. Beck). ISBN 80-7179-802-9.
- (4.)SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3494-1.
- (5.)SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 6., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2015. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-274-8.
- (6.)MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA. *Úvod do podnikové ekonomiky*. 2., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-2034-5.
- (7.)HORÁKOVÁ, Helena a Jiří KUBÁT. *Řízení zásob: logické pojetí, metody, aplikace, praktické úlohy*. 3. přeprac. vyd. Praha: Profess, 1998. Poradce controllingu. ISBN 80-85235-55-2.
- (8.)EMMETT, Stuart. *Řízení zásob: jak minimalizovat náklady a maximalizovat hodnotu*. Brno: Computer Press, 2008. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-80-251-1828-3.
- (9.)JIRSÁK, Petr, Michal MERVART a Marek VINŠ. *Logistika pro ekonomy - vstupní logistika*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-958-6.
- (10.)SCHULTE, P. *Complex IT: project management*. New York: CRC Press, 2004. ISBN 0-8493-1932-3.
- (11.)PETŘÍK, Tomáš. *Procesní a hodnotové řízení firem a organizací - nákladová technika a komplexní manažerská metoda: ABC/ABM (Activity-based costing/Activity-based management)*. Praha: Linde, 2007. ISBN 978-80-7201-648-8.

- (12.) KOTTER, John P. *Vedení procesu změny: osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-015-5.
- (13.) FIALA, Petr. *Dynamické dodavatelské sítě*. Praha: Professional Publishing, 2009. ISBN 978-80-7431-023-2.
- (14.) BOSSIDY, Larry a Ram CHARAN. *Řízení realizačních procesů: jak dosahovat očekávaných výsledků a plánovaných cílů*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-118-6.
- (15.) NENADÁL, Jaroslav. *Management partnerství s dodavateli: nové perspektivy firemního nakupování*. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-152-6.
- (16.) TOMEK, Jan a Jiří HOFMAN. *Moderní řízení nákupu podniku*. Praha: Management Press, 1999. ISBN 80-85943-73-5.
- (17.) STEHLÍK, Antonín a Josef KAPOUN. *Logistika pro manažery*. Praha: Ekopress, 2008. ISBN 978-80-86929-37-8.
- (18.) SCHULTE, Christof. *Logistika*. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-87-2.
- (19.) LUKOSZOVÁ, Xenie. *Nákup a jeho řízení*. Brno: Computer Press, 2004. Vysokoškolské učebnice (Computer Press). ISBN 80-251-0174-6.
- (20.) ČEJKOVÁ I., *Informace o podniku* [ústní sdělení]. HanEli. Na Brněnce 18, Ivančice. 5.12.2020
- (21.) Ministerstvo průmyslu a obchodu. *Údaje z veřejné části živnostenského rejstříku*. [online]. Ministerstvo průmyslu a obchodu, [5.12.2020]. Dostupné z: https://www.rzp.cz/cgi-bin/aps_cacheWEB.sh?VSS_SERV=ZVWSBJFND
- (22.) Almeco. *Almeco, partner pro cukráře, zmrzlináře, pekaře a chocolatieri* [online]. Almeco, [18.2.2021]. Dostupné z: <https://www.almeco.cz/>
- (23.) Monaco Int. s. r. o. [online]. Monaco Int. s. r. o., [18.2.2021] Dostupné z: <https://www.monacoint.com/eshop/>
- (24.) O MAKRO. *MAKRO.cz. Velkoobchod potravin a dalšího zboží* [online]. Makro, [18.2.2020]. Dostupné z: <https://www.makro.cz/o-makro>
- (25.) ČEJKOVÁ I., *Dodavatelé, zásoby* [ústní sdělení]. HanEli. Na Brněnce 18, Ivančice. 18.2.2021

SEZNAM ZKRATEK

aj.	a jiné
apod.	a podobně
atd.	a tak dále
DHM	dlouhodobý hmotný majetek
FO	fyzická osoba
Kč	koruna česká
kg	kilogram
km	kilometr
ks	kus
např.	například
tj.	tj.
tzn.	to znamená
tzv.	tak zvaně

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Základní rámec procesů programu partnerství s dodavateli	15
Obrázek č. 2: Lineární struktura dodavatelského řetězce	24
Obrázek č. 3: Pohyb zásob a jejich charakteristiky	28
Obrázek č. 4: Pilový diagram – schéma pohybu výrobních zásob	34
Obrázek č. 5: Logo Alora	35
Obrázek č. 6: Logo HanEli	36
Obrázek č. 7: Výrobna HanEli	36
Obrázek č. 8: Dort srdce	37
Obrázek č. 9: Dort Ježek	37
Obrázek č. 10: Dort mascarpone s čokoládou a s malinami	38
Obrázek č. 11: Zákusky	38
Obrázek č. 12: Točená zmrzlina v kelímku	39
Obrázek č. 13: Lámaná čokoláda	39
Obrázek č. 14: Pralinky	40
Obrázek č. 15: Kopečková zmrzlina	40
Obrázek č. 16: Logo Almeco	46
Obrázek č. 17: Logo Monaco	50
Obrázek č. 18: Logo Makro	53

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Přehled vybraných kritérií pro volbu dodavatele.....	18
Tabulka č. 2: Scoring model	20
Tabulka č. 3: Bodové hodnocení dodavatelů podle Schulteho	21
Tabulka č. 4: Výsledky ukazatele jakosti práce	23
Tabulka č. 5: Klasifikace dodavatelů.....	43
Tabulka č. 6: Výsledky ukazatele jakosti práce	45
Tabulka č. 7: Bodové hodnocení Almeco.....	48
Tabulka č. 8: Bodové hodnocení Monaco.....	51
Tabulka č. 9: Náklady na pořízení zásob.....	56
Tabulka č. 10: Náklady celkem za rok	57
Tabulka č. 11: Výběr dodavatelů.....	61

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Náklady na zásoby	57
Graf č. 2: Náklady celkem.....	58

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Soupis surovin 2019	I
Příloha č. 2: Soupis zboží 2019	V
Příloha č. 3: Soupis surovin 2018	VI
Příloha č. 4: Soupis zboží 2018	X
Příloha č. 5: Soupis surovin 2017	XI
Příloha č. 6: Soupis zboží 2017	XV

PŘÍLOHY

Příloha č. 1: Soupis surovin 2019
(Zdroj: vlastní zpracování)

Suroviny	Množství na vstupu za I.Q	Množství na vstupu za II.Q	Množství na vstupu za III.Q	Množství na vstupu za IV.Q	Dodavatel
cukr krystal 1 kg	110 ks	21 ks	31 ks		Makro
živočišná smetana 250 ml	10 ks	24 ks	41 ks	5 ks	Makro
mascarpone 0,8 kg		4 ks			Almecco
tvaroh 1 kg	1 ks	1 ks			Almecco
špička 1 kg	1 ks	1 ks			Almecco
řecký jogurt 1 kg	1 ks				Almecco
base infinity pro 2 kg		4 ks	4 ks		Almecco
base premium fruit 1 kg		12 ks			Almecco
base renata 2 kg	3 ks	9 ks			Almecco
base dextróza 2 kg	2 ks	3 ks	3 ks		Almecco
base paula 1 kg		20 ks	10 ks	10 ks	Almecco
čokoláda base 2,5 kg					Almecco
čokoláda base 3 kg			1 ks		Almecco
pythaya base 2 kg		12 ks			Almecco
citron base 1 kg					Almecco
base okurka 1,2 kg		3 ks			Almecco
pasta máslová sušenka 1,2 kg	1 ks	1 ks		1 ks	Almecco
pasta malaga 1,2 kg					Almecco

pasta besamemuco 1,2 kg					Almeco
pasta 100% pistácie 1,2 kg		1 ks			Almeco
pasta pistácie 1,5 kg					Almeco
pasta kokos 1,35 kg					Almeco
pasta karamel 1,2 kg		1 ks			Almeco
pasta lískový orech 1 kg		1 ks			Almeco
pasta vlašský orech 1,2 kg	1 ks				Almeco
pasta máta 1,2 kg	1 ks				Almeco
pasta červený pomeranč 1,2 kg					Almeco
pasta pomeranč 1,2 kg					Almeco
pasta rybíz 1,2 kg					Almeco
pasta mango 1,2 kg					Almeco
pasta jahoda 1,2 kg	1 ks				Almeco
pasta zelené jablko 1,2 kg					Almeco
pasta hruška 1,2 kg					Almeco
pasta ružový grep 1,2 kg					Almeco
pasta malina 1,2 kg					Almeco
pasta vanilka 1,2 kg		3 ks	2 ks		Almeco
pasta káva 1,2 kg	1 ks				Almeco
pasta amorenero 1,2 kg		1 ks			Almeco
pasta kyslá višňa 3 kg			1 ks		Almeco
pasta červený meloun 1,2 kg					Almeco
pasta meruňka 1,2 kg		1 ks			Almeco
pasta maracuja 1,2 kg					Almeco
pyré guava 1 kg			1 ks		Makro

pyré ananas 1 kg		3 ks	3 ks		Makro
pyré borůvka 1 kg					Makro
pyré malina 1 kg		3 ks	12 ks		Makro
pyré mango 3,1 kg		6 ks	3 ks		Almeeco
pyré acai 1 kg			1 ks		Makro
pyré meruňka/bergamot 1 kg			2 ks		Makro
amorenero cream 5 kg	1 ks				Almeeco
pralin delicrisp cream 5 kg		1 ks			Almeeco
donatello cream 5 kg		1 ks			Almeeco
pistácie cream 5 kg		1 ks			Almeeco
dark cream 5 kg	1 ks	1 ks			Almeeco
lemonbiscotto cream 5 kg		1 ks			Almeeco
slaný karamel křupinky cream 5 kg	1 ks				Almeeco
nugát cream 5 kg		1 ks	1 ks		Almeeco
cream lesní ovoce křupinky 5 kg				1 ks	Almeeco
toffee d'or caramel cream 5 kg		1 ks			Almeeco
sladká višň variegato 3,5 kg	1 ks	1 ks			Almeeco
slaný máslový karamel variegato 4,5 kg			1 ks		Almeeco
toffifee karamel variegato 3,5 kg		1 ks			Almeeco
pomeranč variegato 3,5 kg					Almeeco
pomeranč variegato 3,5 kg					Almeeco
jahoda variegato 3,5 kg	1 ks				Almeeco
maracuja variegato 3 kg					Almeeco
malina variegato 3 kg	1 ks	1 ks			Almeeco
čokoláda mirror 6 kg	1 ks				Almeeco

bílá čokoláda mirror 6 kg		1 ks			Almecco
karamel mirror 6 kg			1 ks		Almecco
pistácie mirror 3 kg		1 ks			Almecco
citron mirror 3 kg					Almecco
lesní ovoce mirror 3 kg		1 ks			Almecco
mražené ostružiny	350 g	500 g			Makro
mražené borůvky lesní	1000 g	7300 g	5000 g		Makro
mražené maliny	900 g	10400 g	2500 g		Makro
mražené jahody	2500 g	39200 g	23600 g		Makro
mražené dračí ovoce					Makro
mražený rybíz					Makro
radler grep 400 ml					Makro

Příloha č. 2: Soupis zboží 2019

Zdroj: vlastní zpracování

Zboží	Spotřebované množství za I.Q	Spotřebované množství za II.Q	Spotřebované množství za III.Q	Spotřebované množství za IV.Q	Dodavatel
kornoutky EWA		1785 ks			Makro
kornoutky MONA		1820 ks			Almeco
kornoutky LOTUS		360 ks			Almeco
kornoutky černé		648 ks			Almeco
plastový kelímek malý 150 ml			320 ks		Monaco
plastový kelímek střední 200 ml			100 ks		Monaco
plastový kelímek velký 300 ml	50 ks				Monaco
zmrzlinová lžička 6,5cm 1 kg		1 bal			Monaco
zmrzlinová lžička 9,5cm 1 kg		1 bal			Monaco
termo dóza 0,5 l		75 ks			Makro
víčko na termo dózu 0,5 l		100 ks			Makro
termovanička 1 l	10 ks				Monaco
termovanička 1,5 l					Monaco
plastová dóza 0,5 l	25 ks	100 ks			Makro
ubrousky na kornoutky 33x33 cm		1000 ks			Heva

Příloha č. 3: Soupis surovin 2018

Zdroj: vlastní zpracování

Suroviny	Množství na vstupu za I.Q	Množství na vstupu za II.Q	Množství na vstupu za III.Q	Množství na vstupu za IV.Q	Dodavatel
cukr krystal 1 kg		90 ks	90 ks		Makro
živočišná smetana 250 ml	7 ks	30 ks	42 ks	4 ks	Makro
mascarpone 0,8 kg		1 ks			Almeco
tvaroh 1 kg		2 ks			Almeco
špička 1 kg		2 ks			Almeco
řecký jogurt 1 kg		1 ks			Almeco
base infinity pro 2 kg		8 ks	4 ks		Almeco
base premium fruit 1 kg		6 ks	6 ks		Almeco
base renata 2 kg		2 ks	2 ks		Almeco
base dextróza 2 kg	4 ks				Almeco
base paula 1 kg		12 ks	6 ks		Almeco
čokoláda base 2,5 kg		1 ks	2 ks		Almeco
čokoláda base 3 kg			1 ks		Almeco
pythaya base 2 kg					Almeco
citron base 1 kg		1 ks			Almeco
base okurka 1,2 kg					Almeco
pasta máslová sušenka 1 kg		1 ks	1 ks		Almeco
pasta malaga 1,2 kg					Almeco
pasta besamemucho 1,2 kg			6 ks		Almeco
pasta 100% pistácie 1 kg					Almeco
pasta pistácie 1,5 kg		1 ks			Almeco

pasta kokos 1,35 kg					Almeco
pasta karamel 1,2 kg		1 ks			Almeco
pasta lískový ořech 1 kg		1 ks			Almeco
pasta vlašský ořech 1,2 kg					Almeco
pasta máta 1,2 kg					Almeco
pasta červený pomeranč 1,2 kg		1 ks			Almeco
pasta pomeranč 1,2 kg		1 ks	1 ks		Almeco
pasta rybíz 1,2 kg		1 ks	1 ks		Almeco
pasta mango 1,2 kg					Almeco
pasta jahoda 1,2 kg					Almeco
pasta zelené jablko 1,2 kg			1 ks		Almeco
pasta hruška 1,2 kg		1 ks	1 ks		Almeco
pasta růžový grep 1,2 kg			1 ks		Almeco
pasta malina 1,2 kg		1 ks			Almeco
pasta vanilka 1,2 kg		3 ks	1 ks		Almeco
pasta káva 1,2 kg			1 ks		Almeco
pasta amorenero 1,2 kg			1 ks		Almeco
pasta kyselá višně 3 kg					Almeco
pasta červený meloun 1,2 kg		1 ks			Almeco
pasta meruňka 1,2 kg		1 ks	1 ks		Almeco
pasta maracuja 1,2 kg		1 ks	1 ks		Almeco
pyré guava 1 kg					Makro
pyré ananas 1 kg					Makro
pyré borůvka 1 kg					Makro
pyré malina 1 kg					Makro

pyré mango 3,1 kg		3 ks	4 ks		Almeeco
pyré acai 1 kg					Makro
pyré meruňka/bergamot 1 kg					Makro
amorenero cream 5 kg			1 ks		Almeeco
pralin delicrisp cream 5 kg					Almeeco
donatello cream 5 kg		1 ks	1 ks		Almeeco
pistácie cream 5 kg					Almeeco
dark cream 5 kg		1 ks	1 ks		Almeeco
lemonbiscotto cream 5 kg			1 ks		Almeeco
slaný karamel křupinky cream 5 kg					Almeeco
nugát cream 5 kg		1 ks			Almeeco
cream lesní ovoce křupinky 5 kg			1 ks		Almeeco
toffee d'or caramel cream 5 kg					Almeeco
sladká višň variegato 3,5 kg		1 ks	1 ks		Almeeco
slaný máslový karamel variegato 4,5 kg					Almeeco
toffifee karamel variegato 3,5 kg		1 ks			Almeeco
limetka variegato 3,5 kg		1 ks			Almeeco
pomeranč variegato 3,5 kg		1 ks			Almeeco
jahoda variegato 3,5 kg					Almeeco
maracuja variegato 3 kg			1 ks		Almeeco
malina variegato 3 kg		1 ks			Almeeco
čokoláda mirror 6 kg		1 ks			Almeeco
bílá čokoláda mirror 6 kg		1 ks			Almeeco
karamel mirror 6 kg		1 ks			Almeeco
pistácie mirror 3 kg		1 ks			Almeeco

citron mirror 3 kg			1 ks		Almecco
lesní ovoce mirror 3 kg		1 ks			Almecco
mražené ostružiny		1750 g	1050 g		Makro
mražené borůvky lesní	5300 g	7050 g	4500 g		Makro
mražené maliny	300 g	8900 g	3400 g		Makro
mražené jahody	5400 g	24000 g	5300 g	3200 g	Makro
mražené dračí ovoce		2500 g			Makro
mražený rybíz		2500 g			Makro
radler grep 400 ml					Makro

Příloha č. 4: Soupis zboží 2018

Zdroj: vlastní zpracování

Zboží	Spotřebované množství za I.Q	Spotřebované množství za II.Q	Spotřebované množství za III.Q	Spotřebované množství za IV.Q	Dodavatel
kornoutky EWA		2310 ks	840 ks		Makro
kornoutky MONA		2280 ks	1520 ks		Almeco
kornoutky LOTUS		540 ks	180 ks		Almeco
kornoutky černé					Almeco
plastový kelímek malý 150 ml		720 ks	160 ks		Monaco
plastový kelímek střední 200 ml		350 ks			Monaco
plastový kelímek velký 300 ml					Monaco
zmrzlinová lžička 6,5cm 1 kg			1 bal		Monaco
zmrzlinová lžička 9,5cm 1 kg					Monaco
termo dóza 0,5 l		50 ks	25 ks		Makro
víčko na termo dózu 0,5 l					Makro
termovanička 1 l	10 ks				Monaco
termovanička 1,5 l		10 ks			Monaco
plastová dóza 0,5 l	50 ks	75 ks	75 ks		Makro
ubrousky na kornoutky 33x33 cm	1000 ks				Heva

Příloha č. 5: Soupis surovin 2017

Zdroj: vlastní zpracování

Suroviny	Množství na vstupu za I.Q	Množství na vstupu za II.Q	Množství na vstupu za III.Q	Množství na vstupu za IV.Q	Dodavatel
cukr krystal 1 kg	20 ks	90 ks	10 ks	20 ks	Makro
živočišná smetana 250 ml	8 ks	26 ks	39 ks	7 ks	Makro
mascarpone 0,8 kg					Almeco
tvaroh 1 kg		1 ks			Almeco
špička 1 kg	1 ks		1 ks		Almeco
řecký jogurt 1 kg					Almeco
base infinity pro 2 kg		4 ks	4 ks		Almeco
base premium fruit 1 kg		6 ks	6 ks		Almeco
base renata 2 kg		7 ks	6 ks		Almeco
base dextróza 2 kg	1 ks	5 ks	3 ks		Almeco
base paula 1 kg		14 ks	5 ks		Almeco
čokoláda base 2,5 kg			1 ks		Almeco
čokoláda base 3 kg					Almeco
pythaya base 2 kg					Almeco
citron base 1 kg		1 ks			Almeco
base okurka 1,2 kg					Almeco
pasta máslová sušenka 1,2 kg		1 ks			Almeco
pasta malaga 1,2 kg		1 ks			Almeco
pasta besamemuco 1,2 kg		1 ks			Almeco
pasta 100% pistácie 1 kg					Almeco
pasta pistácie 1,5 kg		1 ks		1 ks	Almeco

pasta kokos 1,35 kg			1 ks		Almeco
pasta karamel 1,2 kg		1 ks			Almeco
pasta lískový ořech 1 kg		1 ks		1 ks	Almeco
pasta vlašský ořech 1,2 kg		1 ks		1 ks	Almeco
pasta máta 1,2 kg					Almeco
pasta červený pomeranč 1,2 kg					Almeco
pasta pomeranč 1,2 kg		2 ks			Almeco
pasta rybíz 1,2 kg		1 ks			Almeco
pasta mango 1,2 kg					Almeco
pasta jahoda 1,2 kg		1 ks			Almeco
pasta zelené jablko 1,2 kg					Almeco
pasta hruška 1,2 kg					Almeco
pasta růžový grep 1,2 kg		2 ks			Almeco
pasta malina 1,2 kg					Almeco
pasta vanilka 1,2 kg			1 ks		Almeco
pasta káva 1,2 kg			1 ks		Almeco
pasta amorenero 1,2 kg					Almeco
pasta kyselá višně 3 kg					Almeco
pasta červený meloun 1,2 kg		1 ks			Almeco
pasta meruňka 1,2 kg		1 ks			Almeco
pasta maracuja 1,2 kg		1 ks			Almeco
pyré guava 1 kg					Makro
pyré ananas 1 kg					Makro
pyré borůvka 1 kg		1 ks			Makro
pyré malina 1 kg		1 ks			Makro

pyré mango 3,1 kg		2 ks			Almece
pyré acai 1 kg					Makro
pyré meruňka/bergamot 1 kg					Makro
amorenero cream 5 kg					Almece
pralin delicrisp cream 5 kg			1 ks		Almece
donatello cream 5 kg	1 ks				Almece
pistácie cream 5 kg				1 ks	Almece
dark cream 5 kg			1 ks		Almece
lemonbiscotto cream 5 kg			1 ks		Almece
slaný karamel křupinky cream 5 kg					Almece
nugát cream 5 kg		1 ks	1 ks		Almece
cream lesní ovoce křupinky 5 kg					Almece
toffee d'or caramel cream 5 kg					Almece
sladká višň variegato 3,5 kg		1 ks	1 ks		Almece
slaný máslový karamel variegato 4,5 kg		1 ks			Almece
toffifee karamel variegato 3,5 kg		1 ks			Almece
pomeranč variegato 3,5 kg					Almece
pomeranč variegato 3,5 kg					Almece
jahoda variegato 3,5 kg		1 ks			Almece
maracuja variegato 3 kg					Almece
malina variegato 3 kg				1 ks	Almece
čokoláda mirror 6 kg		1 ks			Almece
bílá čokoláda mirror 6 kg					Almece
karamel mirror 6 kg		1 ks			Almece
pistácie mirror 3 kg		1 ks			Almece

citron mirror 3 kg					Almecco
lesní ovoce mirror 3 kg	1 ks				Almecco
mražené ostružiny		1000 g			Makro
mražené borůvky lesní		15000 g	8500 g		Makro
mražené maliny	2500 g	5500 g	14000 g		Makro
mražené jahody		14500 g	5400 g		Makro
mražené dračí ovoce					Makro
mražený rybíz					Makro
radler grep 400 ml		72 ks			Makro

Příloha č. 6: Soupis zboží 2017

Zdroj: vlastní zpracování

Zboží	Spotřebované množství za I.Q	Spotřebované množství za II.Q	Spotřebované množství za III.Q	Spotřebované množství za IV.Q	Dodavatel
kornoutky EWA	210 ks	1785 ks	315 ks		Makro
kornoutky MONA		4560 ks			Almeco
kornoutky LOTUS		360 ks	180 ks		Almeco
kornoutky černé					Almeco
plastový kelímek malý 150 ml	240 ks	400 ks			Monaco
plastový kelímek střední 200 ml			300 ks		Monaco
plastový kelímek velký 300 ml	100 ks				Monaco
zmrzlinová lžička 6,5cm 1 kg					Monaco
zmrzlinová lžička 9,5cm 1 kg	1 bal	1 bal			Monaco
termo dóza 0,5 l		75 ks			Makro
víčko na termo dózu 0,5 l		150 ks			Makro
termovanička 1 l			10 ks		Monaco
termovanička 1,5 l					Monaco
plastová dóza 0,5 l	25 ks	125 ks	25 ks	25 ks	Makro
ubrousky na kornoutky 33x33 cm		1250 ks	400 ks		Makro